PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-QUITO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS DE SALUD

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA HOPECUADOR CENTRO FISIOTERAPÉUTICO EN QUITO ECUADOR.

AUTOR: CARLA SARAI ARCOS PÉREZ

DIRECTOR: MGTR. NELSON IVÁN BENALCÁZAR ATIENCIA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA EMPRESARIAL

QUITO, JUNIO, 2026

DIRECTOR

Mgtr. Benalcázar Iván

LECTOR

Mgtr.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado, en primer lugar, a Dios, por darme la fuerza, la sabiduría y la determinación que necesito para finalizar esta fase académica.

A mi familia, por su cariño, apoyo incondicional y continua confianza durante todo este viaje. Su presencia ha sido clave para lograr este objetivo profesional.

Este éxito también muestra su paciencia, comprensión y motivación constante.

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, por estar a mi lado en cada etapa de este proceso y ofrecerme la fuerza necesaria para completar esta fase de mi formación profesional.

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional, su comprensión y su ayuda continua durante mi Maestría en Administración de Empresas y en la creación de este proyecto de graduación.

A mis profesores y mentores, quienes compartieron su conocimiento, experiencia y apoyo académico, que han sido claves para mi desarrollo profesional y para mejorar este trabajo.

De manera especial, agradezco al tutor del proyecto de grado, por su acompañamiento, sus comentarios y sus sugerencias, que ayudaron a mejorar la calidad y la coherencia del plan estratégico que se ha elaborado.

Por último, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, hicieron posible la realización de este proyecto.

INDICE

DEDICATORIA.....III
AGRADECIMIENTOS.....IV
ÍNDICE DE FIGURAS VII
ÍNDICE DE TABLAS.....IX
RESUMEN EJECUTIVO.....10
ABSTRACT.....11
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 12
1.1 Introducción 12
1.2 Marco institucional de la Organización 13
1.2.1 Datos de la Empresa 13
1.2.2 Modelo de negocio actual 14
1.2.3 Visión y Misión institucional.....15
1.2.4 Organigrama 15
1.2.5 Objetivos Organizacionales 16
1.3 Planteamiento del Problema.....17
1.4 Objetivos de la Investigación 18
1.4.1 Objetivo General.....18
1.4.2 Objetivos Específicos 18
1.5 Justificación 18
1.6 Diagnóstico Organizacional.....20
1.7 Análisis Situacional 21
1.8 Análisis interno 22
1.9 Análisis Externo.....23
1.9.1 Análisis del entorno general – PESTEL 24
1.9.2 Análisis del entorno competitivo – Cinco Fuerzas de Porter.....25
1.10. Análisis FODA HOPEcuador 27
1.11 Conclusión diagnóstica.....28
CAPÍTULO II MARCO CONCEPTUAL.....29
2.1 Fisioterapia.....29
2.2 Administración.....30
2.3 Estrategia Empresarial 31
2.4 Administración Estratégica.....31
2.5 Plan Estratégico 31
2.6 Diagnóstico de una empresa 32

2.7 Evaluación Interna 33
2.8 Evaluación Externa 33
2.9 Análisis FODA 34
2.10 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter 35
2.11 Toma de Decisiones 37
2.12 Plan de Acción Empresarial 37
2.13 Balanced Scorecard 38
2.14 Mapa Estratégico 38
2.15 Ciclo PHVA (Deming) 39
CAPÍTULO III METODOLOGÍA Y PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO 41
3.1 MARCO METODOLÓGICO 41
3.1.1 Tipo de estudio 41
3.1.2 Método de investigación 41
3.1.3 Campo o ámbito de la investigación 41
3.1.4 Universo o población de estudio 42
3.1.5 Muestra y tipo de muestreo 43
3.1.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos 44
3.1.7. Metodología 44
3.2 Tabulación de Encuestas 44
3.3 Propuesta de Mejora 64
3.3.1 Lineamientos Estratégicos 65
3.3.2 Estrategias Organizacionales 66
3.3.3 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) 69
3.3.4 Indicadores clave KPI. 73
3.3.5 Mapa Estratégico 75
3.3.6 Plan de Acción Estratégico 78
3.3.7 Ciclo de Deming al Plan Estratégico 81
3.3.8 Cronograma de Implementación del Plan Estratégico 83
3.3.9 Presupuesto 85
Capitulo IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 87
4.1 CONCLUSIONES 87
4.2 RECOMENDACIONES 88
REFERENCIAS 89
ANEXOS 91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Servicios de HOPEcuador. **Fuente:** Elaboración Propia 14
Figura 2. Organigrama **Fuente:** Dirección HOPEcuador 16
Figura 3. Análisis PESTEL HOPEcuador 25
Figura 4. Cinco Fuerzas de Porter HOPEcuador 26
Figura 5. FODA HOPEcuador. 27
Figura 6. Especialidades Fisioterapéuticas. 30
Figura 7. Matriz FODA 35
Figura 8. Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter 36
Figura 9. Mapa Estratégico 39
Figura 10. Ciclo Deming 40
Figura 11. Nivel de valoración general de la experiencia laboral de ex prestadores de servicio en HOPEcuador Fisioterapia 45
Figura 12. Percepción de la disponibilidad de recursos y herramientas para el desempeño laboral de ex prestadores de servicio**.** 45
Figura 13. Nivel de comunicación interna percibido por el antiguo personal. 46
Figura 14. Percepción del apoyo administrativo para la resolución de necesidades laborales en ex prestadores de servicio. 46
Figura 15. Percepción sobre la equidad de las condiciones de trabajo por parte de ex prestadores de servicio 47
Figura 16. Nivel de conocimiento de la misión, visión y valores institucionales por parte del personal activo de HOPEcuador. 47
Figura 17. Nivel de satisfacción general del personal vigente. 48
Figura 18. Percepción del apoyo organizacional para el desempeño laboral del personal vigente 49
Figura 19. Evaluación de la capacidad de las herramientas y recursos para el cumplimiento de responsabilidades laborales. 49
Figura 20. Percepción del acceso a capacitación para el desarrollo de habilidades profesionales del personal. 50
Figura 21. Evaluación del liderazgo de los coordinadores y directivos por parte del personal actual 51
Figura 22. Frecuencia de retroalimentación recibida sobre el desempeño laboral del personal. 51
Figura 23. Canales de conocimiento del centro según pacientes antiguos 52
Figura 24. Valoración global de la experiencia de los pacientes antiguos. 53
Figura 25. Cumplimiento de expectativas-efectividad percibida del tratamiento en pacientes antiguos. 53
Figura 26. Factores determinantes en la elección de HOPEcuador por pacientes antiguos 54
Figura 27. Intención de recomendación del centro por parte de pacientes antiguos 55
Figura 28. Aspectos de mejora percibidos durante el tratamiento por pacientes antiguos 56
Figura 29. Percepción precios y calidad del servicio por pacientes antiguos 57
Figura 30. Evaluación de la calidad general del servicio por pacientes activos. 58
Figura 31. Evaluación de la profesionalidad del personal de fisioterapia según pacientes

activos 58
Figura 32. Percepción de mejoras en la condición de salud de pacientes activos 59
Figura 33. Evaluación del tiempo asignado por sesión 59
Figura 34. Percepción en la agilidad del proceso de agendamiento de citas 60
Figura 35. Nivel de satisfacción general de pacientes activos 60
Figura 36. Factores determinantes en la elección de un centro de fisioterapia 61
Figura 37. Disposición de pago por sesión personalizada de fisioterapia traumatológica ..61
Figura 38. Aspectos más valorados en la calidad del tratamiento de fisioterapia 62
Figura 39. Importancia de la evaluación fisioterapéutica previa para la personalización del tratamiento 63
Figura 40. Factores percibidos de diferenciación en centros de fisioterapia 63
Figura 41. Estructura Integral del Plan Estratégico 64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera.....70
Tabla 2. Cuadro de Mando Integral Perspectiva del Cliente 71
Tabla 3. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Procesos Internos.....72
Tabla 4. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....73
Tabla 5. Plan de Acción Estratégico-Perspectiva Financiera 79
Tabla 6. Plan de Acción Estratégico-Perspectiva del Cliente.....79
Tabla 7. Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Procesos Internos 80
Tabla 8. Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 81
Tabla 9. Cronograma de Implementación del Plan estratégico Año 1.....84
Tabla 10. Cronograma de Implementación del Plan estratégico Año 2.....85
Tabla 11. Presupuesto referencial para la implementación del plan estratégico 86

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de investigación aplicada surge de la necesidad de mejorar la dirección estratégica del centro de fisioterapia HOPEcuador, que enfrenta una disminución en su rentabilidad y eficiencia operativa. Entre 2024 y 2025, el ROE cayó de 0.34 a 0.30, el ROI pasó de -0.67 a -0.71 y el ratio de liquidez disminuyó de 1.02 a 0.95, evidenciando la necesidad de una planificación estratégica integral, así como la ausencia de un sistema formal de gestión estratégica que articule planificación, ejecución y control del desempeño organizacional.

Se desarrolló un Plan Estratégico para un periodo de 24 meses, fundamentado en un diagnóstico interno y externo que identificó debilidades en los procesos administrativos, estandarización en la atención y la comunicación interna, así como oportunidades para diferenciarse en el mercado, la inexistencia de indicadores formales de desempeño y mecanismos sistemáticos de control estratégico.

El plan abarca herramientas de gestión estratégicas de alto valor, como la misión y la visión actualizadas, objetivos estratégicos definidos, indicadores KPI y un Balanced Scorecard (BSC) junto con un mapa estratégico permitiendo traducir la estrategia en acciones medibles mediante metas cuantificables, responsables definidos y seguimiento periódico. Los hallazgos cuantitativos respaldan la propuesta: el 97% de los pacientes antiguos muestra alta satisfacción, en contraste el 63% del personal requiere capacitación adicional.

Se proyecta un incremento del 5% en los ingresos y una reducción progresiva de pérdidas en un plazo de 24 meses como resultado de la implementación estructurada del modelo de gestión estratégica propuesto. Se espera una mejora en la eficiencia operativa, la gestión de los recursos y la sostenibilidad financiera, alineando la estrategia organizacional con el crecimiento a mediano plazo y la retención de talento humano.

Palabras Claves: Planificación estratégica; Balanced Scorecard; Gestión estratégica; Sostenibilidad organizacional.

ABSTRACT

This applied research project arose from the need to improve the strategic direction of the HOPEcuador physiotherapy clinic, which is facing a decline in profitability and operational efficiency. Between 2024 and 2025, the ROE fell from 0.34 to 0.30, the ROI went from -0.67 to -0.71, and the liquidity ratio decreased from 1.02 to 0.95, highlighting the need for an integrated strategic planning framework, as well as the absence of a formal strategic management system that integrates planning, execution, and control of organizational performance.

A Strategic Plan was developed for a 24-month period, based on an internal and external diagnosis that identified weaknesses in administrative processes, standardization of care and internal communication, as well as opportunities for market differentiation. Additionally, the diagnosis revealed the lack of formal performance indicators and systematic strategic control mechanisms.

The plan encompasses high-value strategic management tools, such as an updated mission and vision statement, defined strategic objectives, KPIs, and a Balanced Scorecard (BSC), along with a strategy map. This allows the strategy to be translated into measurable actions through quantifiable goals, defined responsibilities, and regular monitoring. Empirical findings support the proposal: 97% of existing patients show high satisfaction, while 63% of staff require additional training.

A 5% increase in revenue and a progressive reduction in losses are projected within 24 months, as a result of the structured implementation of the proposed strategic management model. Improvements in operational efficiency, resource management, and financial sustainability are expected, aligning the organizational strategy with medium-term growth and talent retention.

Keywords: Strategic planning; Balanced Scorecard; Strategic management; Organizational sustainability.

CAPÍTULO I
MARCO INSTITUCIONAL Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1.1 Introducción

El presente capítulo tiene por objetivo, desarrollar un diagnóstico estratégico de la organización objeto de estudio HOPEcudor Fisioterapia; a partir del análisis sistemático de su entorno interno y externo; con el propósito de identificar los factores que influyen en su rendimiento actual, y en sus perspectivas de desarrollo. En el sector privado de servicios de salud, las organizaciones enfrentan un entorno cada vez más exigente, caracterizado por usuarios informados, presión competitiva, altos estándares de calidad y la necesidad de mantener la viabilidad financiera sin comprometer la calidad de servicio.

El centro de fisioterapia evaluado, opera en un entorno donde la confianza del cliente, la especialización del capital humano y la eficiencia en la gestión de los servicios son factores clave para la competitividad. A lo largo del tiempo, su gestión se ha enfocado en ofrecer el servicio directamente y en la resolución de las demandas operativas diarias, lo cual ha permitido su continuidad en el mercado; no obstante, este enfoque ha limitado la creación de una planificación estratégica formal que se alinea de manera integral los objetivos de la organización, con los recursos disponibles, y las dinámicas de su entorno.

Bajo este contexto, el diagnóstico estratégico se convierte en una herramienta clave para comprender la situación organizacional desde una perspectiva integral. Permite identificar fortalezas y áreas de mejoras internas, así como oportunidades y amenazas provenientes del entorno externo. Para tal efecto, se utilizan metodologías de análisis estratégico que simplifican una evaluación detallada del entorno macro, del contexto competitivo y del rendimiento organizacional; brindando así, información relevante para la toma de decisiones gerenciales.

Los resultados que se presentan en este capítulo, constituyen la base para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico que se formulará en los capítulos posteriores; orientada a mejorar la gestión organizacional, enriquecer la experiencia del usuario, y afianzar la posición de la empresa dentro del sector privado de servicios de salud.

1.2 Marco institucional de la Organización

1.2.1 Datos de la Empresa

HOPEcuador Centro de Fisioterapia, fue fundado en la ciudad de Quito en el año 2015 como "Gimnasio de Rehabilitación Física HOPEcuador" experimentando desde entonces una notable evolución; consolidándose así, como un referente integral en el sector de la fisioterapia a modo de un coadyuvante en el campo médico. Inicialmente, establecido por un profesional ecuatoriano graduado en los Estados Unidos de Norte América, el centro ha diversificado sus ofertas, para abordar las necesidades de sus clientes.

En la actualidad, HOPEcuador Fisioterapia, brinda atención en fisioterapia general y especializada, que tienen como enfoque central los servicios de fisioterapia traumatológica, ondas de choque, plantillas personalizadas, terapia neural fisioterapéutica y punción seca; además de esto, el centro se enorgullece de su compromiso con la docencia, en la formación y educación práctica de nuevos profesionales. El público al que se dirige el centro, está compuesto por pacientes particulares que necesitan tratamientos de rehabilitación física, pero, sin una división claramente establecida.

Desde el punto de vista operativo, la empresa tiene una estructura funcional básica y una gestión estratégica en desarrollo. N*o obstante,* el centro fisioterapéutico en mención presenta pérdidas económicas y no cuenta con un perfil del cliente ideal definido.

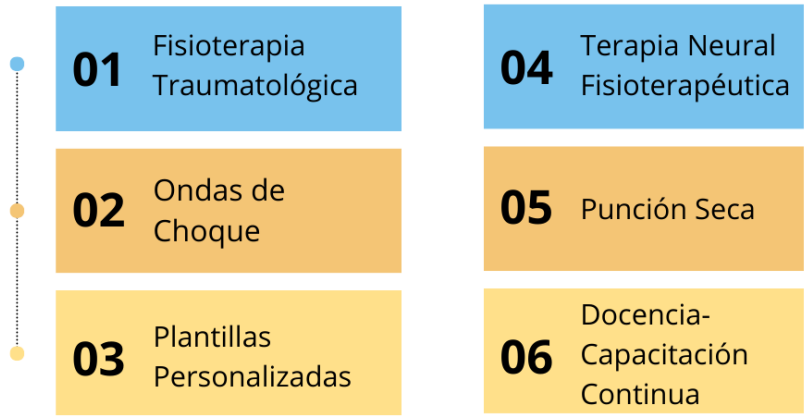


Figura 1. Servicios de HOPEcuador.
Fuente: Elaboración Propia

1.2.2 Modelo de negocio actual

El centro de fisioterapia muestra que, no cuenta con un modelo de negocio bien establecido. Las decisiones sobre su funcionamiento se han enfocado principalmente en mantener el servicio y llenar la agenda diaria de trabajo; y sin una estrategia clara que, lo conecte a los clientes, las ofertas de valor y la rentabilidad.

Al revisar los registros clínicos y administrativos, se observan patrones recurrentes que afectan directamente la viabilidad del centro. Entre los hallazgos más importantes se mencionan:

- La mayoría de los ingresos provienen de sesiones fisioterapéuticas individuales de bajo precio además de, un valor en el área de traumatología; pero con un alto costo interno.
- Los pacientes con lesiones deportivas que practican el trail running son más leales y reciben atención continua, además de contribuir con un mayor valor de pago.
- Los tratamientos tienen poca estandarización.
- El ingreso depende directamente del tiempo y horario en que trabaja el fisioterapeuta.

Estos factores crean un modelo operativo que se centra en la cantidad de clientes, con márgenes económicos bajos; y poca posibilidad de crecimiento. Por todo esto, un modelo de

negocio que no está estratégicamente definido restringe la capacidad de la organización para competir; por lo tanto, su reestructuración debe ser una decisión estratégica y no solamente operativa.

1.2.3 Visión y Misión institucional

La misión y visión de la institución ha proporcionado una dirección definida hacia la especialización; la distinción por calidad; y la experiencia personal del paciente. Estos aspectos son la base para desarrollar el plan estratégico actual. Entonces, con base en estas afirmaciones, se establecieron los objetivos estratégicos, las acciones a llevar a cabo, y las iniciativas sugeridas; asegurando así, que haya consistencia entre la identidad de la institución y la estrategia diseñada.

Visión

"Ser un centro de fisioterapia traumatológica y deportiva referente en el Distrito Metropolitano de Quito, brindando una atención premium, con innovaciones; tecnología, técnicas; y un enfoque humanizado para transformar la recuperación y el rendimiento personal de nuestros pacientes."

Misión

"Brindar fisioterapia traumatológica y deportiva de alto nivel, con atención personalizada, tecnología y técnicas actualizadas e innovadoras, con protocolos basados en la evidencia científica. Enfocados, en optimizar la recuperación y el rendimiento de nuestros pacientes, ofreciendo una experiencia premium, accesible y humanizada."

1.2.4 Organigrama

El centro de fisioterapia tiene una organización funcional, liderada por la Dirección General, que coordina las áreas clínica y administrativa.

En la parte administrativa se han incluido las tareas de recepción, gestión y marketing; las mismas que, apoyan las operaciones, manejan recursos y atraen pacientes. Por otro lado, el área clínica está compuesta por los fisioterapeutas, quienes son los profesionales encargados

de ofrecer el servicio de terapia directamente a los pacientes.

Este esquema organizativo, establece límites claros sobre responsabilidades; mejora la coordinación entre áreas, y se alinea con los objetivos del plan estratégico que se ha propuesto.

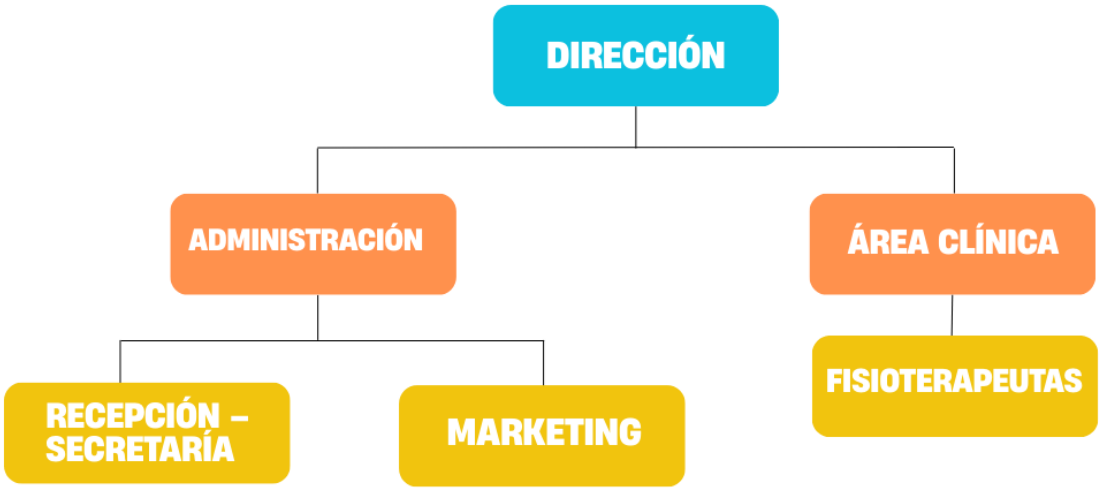


Figura 2. Organigrama
Fuente: Dirección HOPEcuador

1.2.5 Objetivos Organizacionales

HOPEcuador Fisioterapia tiene establecido un objetivo a largo plazo; careciendo de objetivos a mediano y corto plazo; mostrando así, sus aspiraciones generales para su crecimiento en el área operativa, su rendimiento y su continuidad en el mercado; pero, sin una ruta clara para lograr el objetivo planteado. Esta meta es la base para hacer un diagnóstico estratégico y para crear la propuesta del plan estratégico actual enfocados en el corto y mediano plazo.

- "Objetivo a Largo plazo: consolidar una empresa líder en el sector de fisioterapia al norte del Distrito Metropolitano de Quito-Ecuador, generando empleo estable para al menos 5 fisioterapeutas, administrativos y personal relacionado; logrando un crecimiento anual sostenido del 20% en ingresos y una rentabilidad mínima del 15% para socios e inversionistas, a través de estrategias de diversificación de servicios, posicionamiento de marca y gestión financiera eficiente, para el 2030."

1.3 Planteamiento del Problema

HOPEcuador Fisioterapia enfrenta un deterioro progresivo en su desempeño organizacional, manifestándose tanto a nivel operativo como en sus indicadores financieros. Ante el análisis comparativo del año 2024 y 2025, se observa una caída en el ratio de liquidez (de 1.02 a 0.95), además de un descenso en el retorno sobre el patrimonio (ROE) y un retorno negativo sobre la inversión (ROI). Estos datos indican que el centro de fisioterapia tiene dificultades para mantener su estructura operativa de manera eficiente y estable.

A nivel interno, se han detectado problemas en la organización y la gestión de citas, lo que provoca que no se usen los recursos de manera adecuada y se pierdan oportunidades de atención. También hay fallas en el proceso de ventas, especialmente en el cierre de ventas y en transformar el interés de promoción en pacientes reales. Además, la gestión de cobros tiene problemas que afectan el flujo de efectivo, lo que pone en riesgo la disponibilidad de recursos para mantener la operación.

En el ámbito externo, la existencia de competencia no calificada que brindan servicios a precios más bajos impacta la percepción del valor de la fisioterapia profesional, aumentando la competencia y dificultando la captación de nuevos pacientes. Este ambiente hace que la organización sea más vulnerable, sobre todo cuando no se dispone una diferenciación estratégica bien definida.

La interacción de estos factores internos y externos ha creado un panorama de riesgo para la sostenibilidad del centro, limitando su capacidad para invertir en equipos, innovaciones y el fortalecimiento del talento humano. Sin una estrategia organizada, la entidad podría enfrentar mayores dificultades operativas y competitivas a mediano plazo.

Frente a esta situación, es esencial diseñar un plan estratégico integral que ayude a alinear recursos, mejorar procesos y fortalecer la gestión institucional, con el fin de restablecer la estabilidad organizacional y mejorar progresivamente su rendimiento.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan estratégico, con una planificación de acciones para el Centro de Fisioterapia HOPEcuador en Quito Distrito Metropolitano; orientado a mejorar la sostenibilidad tanto financiera como operativa, mediante el incremento acumulado del 5% en los ingresos en un plazo de 24 meses, y la mejora progresiva de sus indicadores financieros clave, sin sobrepasar el presupuesto asignado y asegurando el funcionamiento continuo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar y analizar los factores internos y externos que afectan el rendimiento financiero y organizacional del HOPEcuador, utilizando herramientas de análisis estratégico y de la evaluación de datos primarios, para así crear las bases para el desarrollo de estrategias centradas en la sostenibilidad y el crecimiento.
- Formular estrategias institucionales enfocadas en la diferenciación, mejora de la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera, alineadas con la visión organizacional y basadas en análisis estratégico, con proyección a la mejora del desempeño y en los resultados financieros que se consideren realistas y alcanzables.
- Diseñar un plan estratégico para HOPEcuador, que incluya un mapa estratégico, un Blanced Scorecard y un plan de acción; que permita la ejecución, monitoreo y además, gestionar las estrategias sugeridas, con metas graduales de mejora en los ingresos, eficiencia operativa y el control de pérdidas en mediano plazo.

1.5 Justificación

La situación actual del Centro de Fisioterapia HOPEcuador muestra un deterioro en su desempeño tanto organizacional como financiero. Este problema no es resultado aislado, sino que se ha visto influenciado y profundizado por la ausencia de un plan estratégico bien definido que guíe sus decisiones hacia un crecimiento sostenible. A lo largo del tiempo, la organización ha funcionado sin tener claro quién es su cliente objetivo, sin segmentar su mercado y sin identificar cuáles son los servicios más rentables. Además, no tiene una propuesta de valor que la diferencie de sus competidores, ni una estructura de precios que refleje el valor profesional ofrecido.

Por otro lado, la ausencia de procesos clínicos y administrativos estandarizados ha causado variaciones en su funcionamiento, un uso ineficiente de los recursos y una limitada capacidad para controlar el rendimiento organizacional. La falta de métodos formales para medir y evaluar impide que se analice la rentabilidad de sus servicios, dificultando así la toma de decisiones basadas en datos sólidos, lo que aumenta el riesgo de seguir actuando de manera empírica.

Ante este contexto, es necesario crear un Plan Estratégico Integral que sirva como una herramienta de gestión para estructurar y alinear adecuadamente los recursos, procesos y decisiones de la institución. El Plan Estratégico Integral ayudará a resolver estos inconvenientes debido a que:

1) Establece un modelo de negocio adecuado y sostenible, especialmente enfocado en los servicios con mayor rentabilidad.
2) Organiza el posicionamiento, la propuesta de valor y la identidad comercial que, son aspectos clave para atraer y retener a los clientes adecuados.
3) Define procesos operativos, clínicos y administrativos estandarizados, disminuyendo la variabilidad, los errores y las pérdidas financieras.
4) Permite fijar precios basados en el valor profesional, en lugar de en una competencia confusa; lo que, mejora los márgenes de la utilidad económica.
5) Introduce indicadores de rendimiento que permitan el monitoreo continuo y la toma de decisiones fundamentada en evidencia.
6) Vincula la estrategia con las actividades diarias, gracias al Mapa Estratégico y al Balanced Scorecard.
7) Crea una hoja de ruta que sea realista y cuantificable; coordinando recursos, plazos y responsables.

Como resultado, el presente trabajo no solo aborda una necesidad operacional urgente, sino que también tiene el objetivo de mejorar la sostenibilidad de HOPEcuador, mediante la adopción de un enfoque estratégico oficial que favorezca el avance gradual y ordenado de su rendimiento organizacional.

1.6 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico de HOPEcuador tiene como objetivo el entender su situación actual, desde una perspectiva interna y externa; reconociendo las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan su rendimiento organizacional y su competencia.

Esta etapa inicial es crucial para la creación del Plan Estratégico, con el propósito de ofrecer una propuesta que contribuya al fortalecimiento del desempeño organizacional y a la mejora progresiva de su sostenibilidad financieras, permitiendo que las decisiones estratégicas se basen en información objetiva, relevante y conectada con la realidad de la organización.

Para esta evaluación, se emplearon fuentes primarias a través de encuestas realizadas a clientes internos y externos (tanto actuales como antiguos), y fuentes secundarias mediante la aplicación de herramientas estratégicas reconocidas en la administración, como el análisis FODA, el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Los resultados del análisis evidencian la necesidad de orientar a la organización hacia una especialización en servicios de fisioterapia traumatológica y deportiva, incorporando un enfoque de mayor valor agregado. Aunque la organización tiene fortalezas importantes que están relacionadas con la calidad del servicio, la atención individualizada y la eficacia de los tratamientos; también se han podido detectar debilidades en la estructura, como la gestión interna, la formalización de los procesos administrativos y la falta de un modelo de negocio bien definido.

Desde un punto de vista externo, las condiciones en el entorno son variadas. Por un lado, hay oportunidades que están relacionadas con un aumento en la conciencia acerca de la salud, la utilización de nuevas tecnologías en los servicios de rehabilitación y el envejecimiento de la población; por otro lado, se han detectado amenazas que provienen de la inestabilidad económica y social; la competencia intensa en el mercado local, y la sensibilidad de los precios entre los usuarios.

Esta evaluación lleva a la conclusión de que la organización posee una base tecnológica y humana sólida para crear una estrategia que la distinga y la posicione en el segmento Premium de la fisioterapia; sin embargo, es necesario establecer una planificación estratégica formal que conecte sus capacidades internas con las dinámicas competitivas del entorno.

1.7 Análisis Situacional

El análisis situacional combina los hallazgos del examen interno y externo, para entender la situación actual del centro fisioterapéutico HOPEcuador en el mercado de fisioterapia en la ciudad Metropolitana de Quito. Para ello, se emplearon herramientas como encuestas, el análisis FODA, el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

En términos de mercado, HOPEcuador se encuentra en un área con mucha competencia y diversos actores en este sector, donde hay numerosos proveedores de fisioterapia, incluyendo clínicas especializadas y consultorios independientes que operan sin certificación o regulación formal. Esta realidad aumenta la competencia e impulsa a las organizaciones a diferenciarse a través de la calidad del servicio, la experiencia del paciente y la especialización.

Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los pacientes muestran una percepción favorable respecto a la calidad del servicio y una disposición positiva hacia la recomendación de HOPEcuador. Esto, sugiere que la reputación y la fidelización son favorables. No obstante, tras el análisis se puede observar que esta ventaja no se ha aprovechado completamente a nivel estratégico dado que falta una propuesta de valor clara y estrategias sistemáticas para el posicionamiento de la institución en el mercado de la salud.

En este escenario analizado, el centro se sitúa como una organización con capacidades internas importantes y reconocimiento por parte de sus usuarios, aunque expuesta a un entorno altamente competitivo que enfrenta desafíos externos que podrían comprometer su estabilidad organizacional si no se implementan estrategias adecuadas, centradas en la diferenciación y el fortalecimiento organizativo.

1.8 Análisis interno

El objetivo del análisis interno fue descubrir los recursos, habilidades y procesos que afectan la funcionalidad de HOPEcuador. Para lograr esto, se examinaron los resultados de las encuestas realizadas a clientes tanto internos como externos, junto con un estudio de fortalezas y debilidades mediante el método FODA.

Las fortalezas más destacadas incluyen:

1 Alta calidad del servicio profesional, respaldada por la experiencia y conocimientos técnicos del equipo de fisioterapeutas.
2 Atención personalizada, la claridad en las explicaciones de los diagnósticos y la efectividad de los tratamientos, lo que se refleja en altos niveles de satisfacción y fidelidad.
3 Instalaciones adecuadas y equipos modernos, lo que mejora la imagen de profesionalismo y enriquece la experiencia positiva de los pacientes.
4 Ambiente de trabajo colaborativo que impulsa la motivación y el compromiso entre los empleados.

Sin embargo, el análisis interno también señala debilidades importantes:

- Problemas en la comunicación interna, especialmente entre la administración, el personal operativo y los socios, lo que limita la alineación en la estrategia.
- Necesidad de aumentar la capacitación continua del personal, particularmente en relación con protocolos estandarizados y procedimientos administrativos.
- Deficiencias en la planificación y control financiero, evidenciadas en la ausencia de indicadores formales de rentabilidad y seguimiento del retorno sobre la inversión.

Estas debilidades internas dificultan que el centro logre establecer una propuesta de valor diferenciada y un modelo de negocio que sea sostenible y además escalable.

En resumen, el análisis interno revela que, aunque el centro cuenta con buenos diferenciadores, necesita fortalecer su estructura organizativa y establecer un sistema formal

de gestión estratégica que articule planificación, ejecución y control del desempeño, enfocada en la eficiencia y el crecimiento sostenido a largo plazo.

1.9 Análisis Externo

El análisis externo se llevó a cabo por medio del examen del entorno general a través del análisis PESTEL; y del entorno competitivo, utilizando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Esto se realizó con el objetivo de detectar oportunidades y amenazas que afectan al rendimiento del centro. Este análisis permitió identificar los factores estructurales que inciden en la rentabilidad del sector, fundamentando el desarrollo estratégico propuesto en el presente proyecto.

Desde la óptica de PESTEL, se observa que el contexto político y económico del país está marcado por un escenario de incertidumbre económica y política, reflejado en variaciones del poder adquisitivo y en cambios regulatorios, lo que puede afectar la demanda de atención sanitaria privada. Por otro lado, el entorno social parece favorable gracias al envejecimiento de la población y al creciente reconocimiento de la fisioterapia en la prevención física de la salud, la recuperación y mejora de la calidad de vida.

En el área tecnológica, la adopción de técnicas terapéuticas innovadoras, equipos especializados y opciones de atención digital ofrece una oportunidad diferenciadora en la gama de servicios y de expansión en el mercado. Además, los factores ambientales y legales requieren el cumplimiento de normativas relacionadas con la salud, el medio ambiente y la protección de datos; elementos que, si se manejan correctamente, pueden mejorar la reputación de la institución.

Por otro lado, el estudio de las Cinco Fuerzas de Porter revela que existe una fuerte competencia entre los actores actuales, como resultado del elevado número de centros de fisioterapia en la ciudad. La capacidad de negociación de los consumidores es alta, dada la variedad de opciones y la sensibilidad a los precios. La amenaza de la llegada de nuevos competidores es moderada, influenciada por las regulaciones necesarias y la inversión en equipamiento y reputación profesional. La posición de los proveedores es moderadamente

sólida, mientras que la amenaza de servicios sustitutos, como terapias alternativas o planes de ejercicio no clínico, es considerable.

Esta perspectiva competitiva evidencia que HOPEcuador no puede sostener una estrategia basada en liderazgo en costos, debido a la alta rivalidad y sensibilidad del mercado. Por tanto, la organización debe orientarse hacia una estrategia de diferenciación enfocada en fisioterapia traumatológica y deportiva de alto valor, fortaleciendo su posicionamiento en un segmento premium menos sensible al precio.

1.9.1 Análisis del entorno general – PESTEL

Con el fin de identificar los factores macroambientales que afectan en el rendimiento del centro, se aplicó el modelo PESTEL, el cual permite analizar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que impactan en el sector de fisioterapia privada.

El análisis muestra que el entorno presenta simultáneamente condiciones de riesgo y de oportunidad, lo que rquiere un direccionamiento estratégico claro para garantizar sostenibilidad y competitividad.

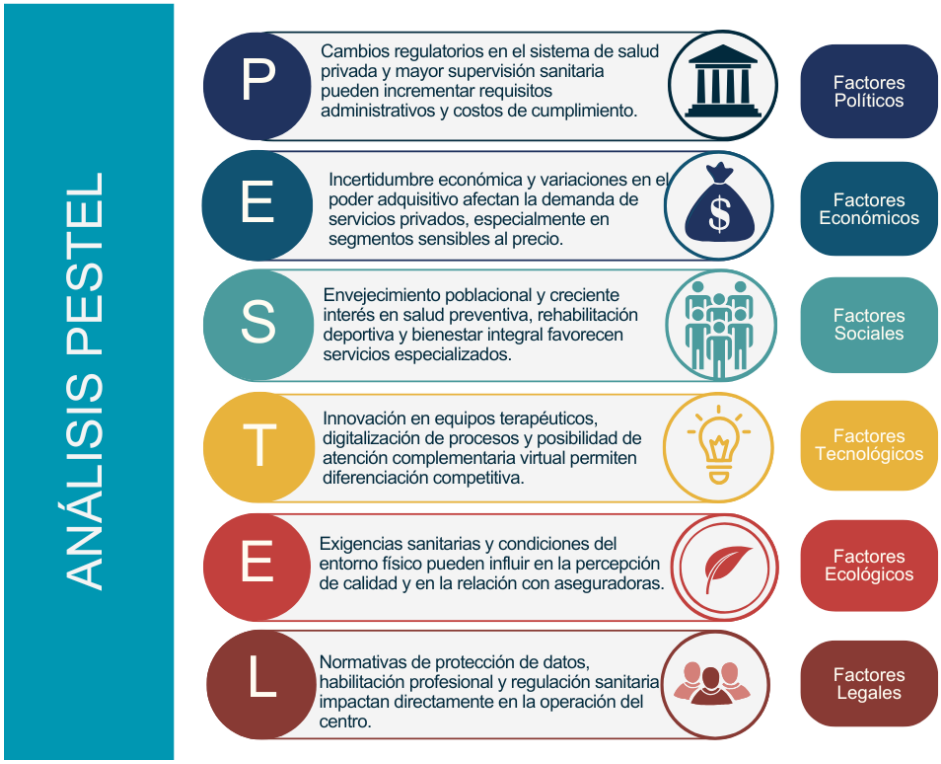


Figura 3. Análisis PESTEL HOPEcuador

Fuente. Elaboración Propia

El análisis PESTEL indica que, si bien existen factores económicos y regulatorios que pueden limitar la rentabilidad en un modelo de bajo costo, las tendencias sociales y tecnológicas apoyan servicio diferenciados y especializados. Esto refuerza la importancia de una estrategia enfocada en segmentación y generación de valor.

1.9.2 Análisis del entorno competitivo – Cinco Fuerzas de Porter

Para evaluar la estructura competitiva del sector, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual permite analizar el nivel de rivalidad y las presiones que determinan la rentabilidad del mercado.

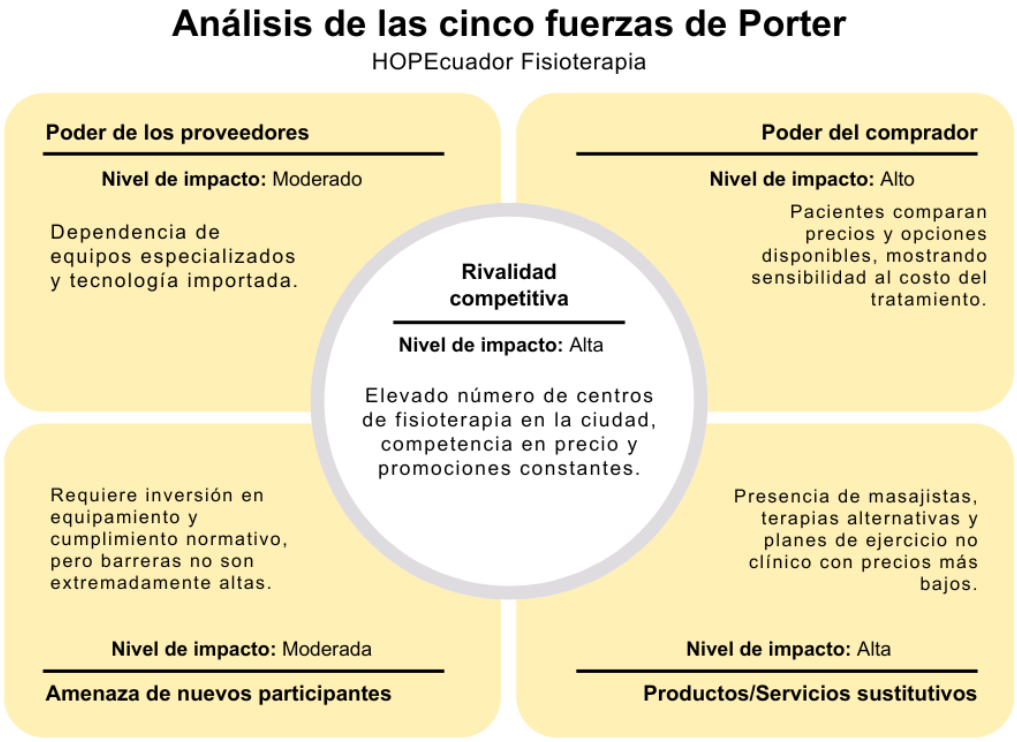


Figura 4. Cinco Fuerzas de Porter HOPEcuador

Fuente. Elaboración Propia

El análisis estructural evidencia que la alta rivalidad y el poder de negociación de los clientes reducen la rentabilidad promedio del sector. En este contexto, competir exclusivamente por precio no es viable. Por tanto, la diferenciación mediante especialización en fisioterapia traumatológica y deportiva constituye una alternativa estratégica que busca mejorar márgenes y reducir la sensibilidad al precio.

1.10. Análisis FODA HOPEcuador

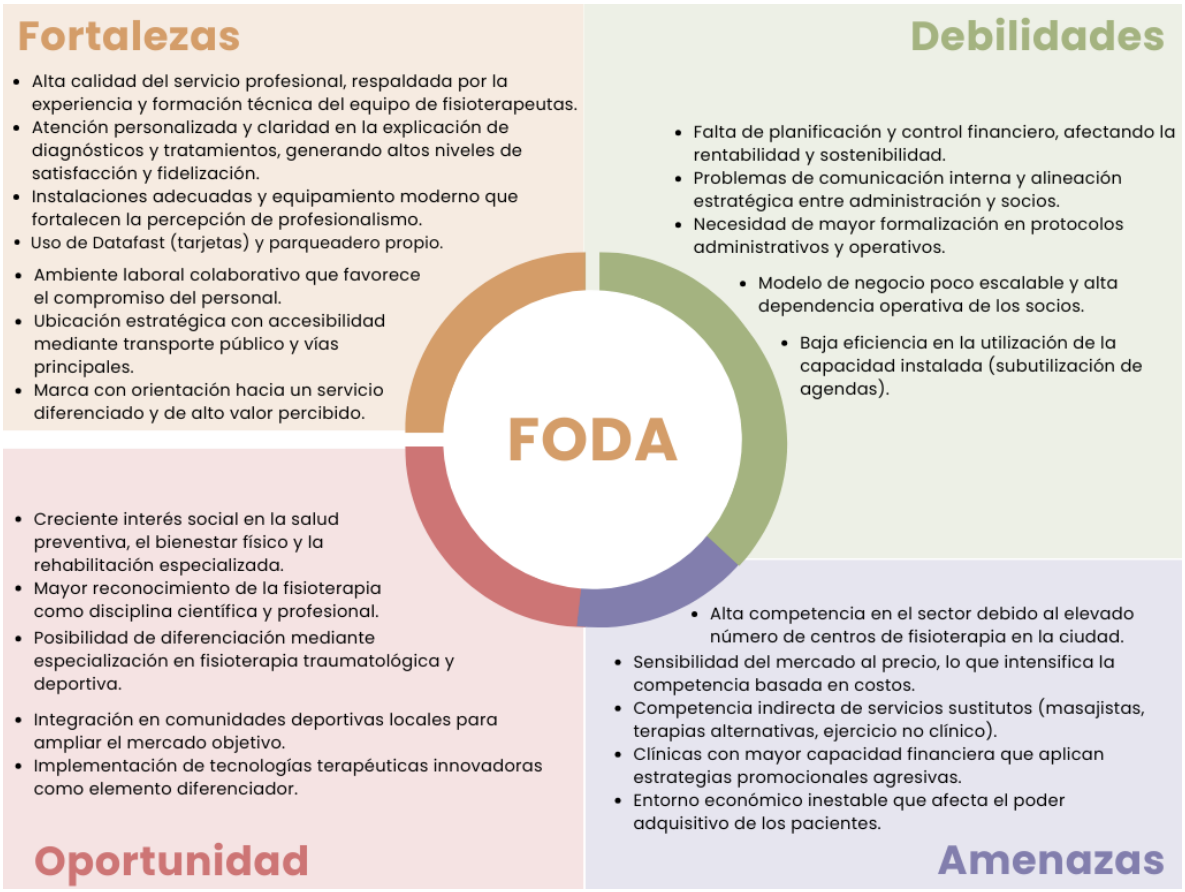


Figura 5. FODA HOPEcuador.

Fuente. Autoría propia

El análisis FODA muestra que HOPEcuador Fisioterapia tiene fortalezas profesionales y técnicas relevantes. No obstante, también enfrenta debilidades en su estructura organizativa y en la administración de sus finanzas, especialmente en un mercado con alta competencia y sensible a los precios. Bajo esta situación, es inviable mantener un modelo que se base solo en ofrecer precios bajos.

Por lo tanto, se requiere desarrollar un Plan Estratégico que, orientado a la diferenciación, especialización del servicio, fortalecimiento organizacional y control financiero. Estos aspectos se abordarán en el Capítulo III mediante lineamientos estratégicas, indicadores de gestión y un Cuadro de Mando Integral (BSC).

1.11 Conclusión diagnóstica

Analizando tanto los factores internos como los externos, se puede afirmar que HOPEcuador Fisioterapia posee una base sólida de ventajas en relación con la calidad del servicio, la satisfacción de los pacientes y el personal capacitado. Sin embargo, hay retos internos vinculados a la gestión organizacional la ausencia de un sistema formal de control estratégico y la disminución en indicadores de rentabilidad.; así como, presiones externas ocasionadas por un entorno competitivo intenso, integrado por competidores formales e informales; y, además, condiciones económicas en constante cambio.

Este diagnóstico evidencia una desalineación entre la capacidad técnica del centro y su estructura de gestión estratégica y financiera. Por lo tanto, se destaca la necesidad de formular un Plan Estratégico que permita aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, corregir las debilidades internas y responder de manera estructurada a las amenazas del entorno.

Asimismo, el análisis competitivo confirma que una estrategia basada en precios bajos limita la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, reforzando la necesidad de un direccionamiento estratégico que se base en la diferenciación, la especialización del servicio y la generación de valor.

CAPÍTULO II
MARCO CONCEPTUAL

2.1 Fisioterapia

La fisioterapia, según la World Confederation for Physical Therapy (WCPT, 2019), tiene como objetivo principal desarrollar, mantener y restaurar al máximo los rangos de movilidad y habilidades funcionales de los clientes/personas a lo largo de sus vidas. Esta visión se centra en brindar servicios cuando el movimiento y la función motora se ven amenazados por envejecimiento, lesiones, enfermedades o factores ambientales. Por otro lado, la American Physical Therapy Association (APTA, 2001) destaca el papel de la fisioterapia en el diagnóstico y gestión de disfunciones de los rangos de movimiento, la mejora de las habilidades físicas y funcionales; promoviendo el bienestar y la calidad de la vida relacionados con el movimiento y la salud para las actividades de la vida diaria.

Actualmente, la fisioterapia ha experimentado un notable crecimiento debido a varios factores como: el aumento de personas con discapacidades, la población creciente de adultos mayores; el incremento de enfermedades crónico-degenerativas y los avances tecnológicos y científicos. Los fisioterapeutas como profesionales en la rehabilitación del movimiento, desempeñan un papel trascendental en la preservación y restauración de la independencia física y emocional; y, de la función en una variedad de condiciones sean estas, ortopédicas; neurológicas; cardiopulmonares; y más, así como, de la rehabilitación oral (Bispo, 2021).

Aparte de la atención directa al paciente, los fisioterapeutas también participan en actividades de salud pública, docencia, investigación y gestión de políticas de salud (Estrada et al., 2019). La diversidad de estas funciones requiere la colaboración interdisciplinaria con profesionales como los médicos especialistas, los profesionales en enfermería, los psicólogos y odontólogos; pero muy pocos profesionales conocen y/o reconocen la labor del fisioterapeuta.

La fisioterapia abarca una amplia gama de especialidades entre las cuales se incluye: fisioterapia deportiva, geriátrica, pediátrica, neurológica, dermatofuncional-estética,

comunitaria, en salud ocupacional, ergonomía, cuidados paliativos, traumatológica, en oncológica, ortopédica, ginecológica, cardiovascular, respiratoria, en salud mental, reumatológica, suelo pélvico, entre otros. (Valero & Peláez, 2012; Romero, 2014).



Figura 6. Especialidades Fisioterapéuticas.

Fuente. Elaboración propia

2.2 Administración

El proceso administrativo se estructura de 4 etapas clave: la planificación, la organización, la dirección y el control; elementos importantes para la producción de bienes como para la prestación de servicios. La teoría administrativa es un pilar fundamental para el triunfo tanto del administrador como de las organizaciones en su conjunto. Su importancia radica en su competencia para fomentar la innovación y la adaptación empresarial que demandan flexibilidad y aceptación a nuevas ideas. Cada corriente teórica surge como respuesta a desafíos empresariales específicos, gracias a su efectividad. Actualmente sus aplicaciones en diversas situaciones son evidentes (Larrarte, 2018). Este concepto enfatiza la necesidad de que los administradores comprendan y apliquen los principios y prácticas derivados de la teoría administrativa alcanzado así el éxito en un entorno empresarial dinámico, competitivo y flexible.

2.3 Estrategia Empresarial

La elaboración de una estrategia empresarial eficaz requiere de un enfoque estructurado y meticuloso. Inicialmente, se lleva a cabo un análisis exhaustivo del entorno externo e interno para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (Heizer & Render, 2019). Posteriormente, se definen objetivos que se encuentren alineados con la visión y misión de la organización. A continuación, se evalúan varias opciones estratégicas y se procede a seleccionar la más adecuada, que luego se traduce en un plan de acción detallado. Es fundamental asignar recursos de manera adecuada y establecer un sistema de monitoreo para evaluar la efectividad de la estrategia (David. & David, 2017). Siempre se destaca la importancia de mantener la flexibilidad y la capacidad de adaptación ante posibles cambios en el entorno de la empresa. Por otro lado, la comunicación efectiva y la participación activa de todos los miembros de la organización son de suma importancia para garantizar el éxito de la estrategia. Por último, la necesidad de revisar y ajustar de manera periódica la estrategia empresarial para asegurar su mejora continua en un entorno dinámico y competitivo.

2.4 Administración Estratégica

La administración estratégica se define como el proceso de tomar decisiones de manera multidisciplinaria, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales; integrando áreas como administración, marketing, finanzas, producción, investigación y sistemas de información (David. & David, 2017). Aunque a menudo se confunde con la planeación estratégica, esta última se centra más en el ámbito empresarial. El propósito de la administración estratégica es identificar y capitalizar nuevas oportunidades para el futuro, a comparación con la planeación a largo plazo, que optimiza las tendencias actuales para el mañana. En un mundo en constante cambio, toda empresa debe adaptarse y evolucionar para mantener su relevancia y competitividad.

2.5 Plan Estratégico

El plan estratégico es un elemento importante en el proceso de la administración estratégica de una empresa. Consiste en una serie de pasos y acciones con el fin de crear los objetivos, políticas y asignación de recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias formuladas

(David. & David, 2017). Este proceso consta de tres etapas principales: la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias.

En la etapa de formulación, se desarrolla una visión de la empresa, se identifican oportunidades y amenazas externas, y se evalúan las fortalezas y debilidades internas de la empresa para luego, formular los objetivos a largo plazo y se generan estrategias específicas para lograr dichos objetivos.

La etapa de implementación, conocida también como la "etapa de acción" se encarga en poner en práctica las estrategias formuladas. David & David (2017) indican que esto requiere de la creación de una cultura organizacional que apoye la estrategia, redireccionando los esfuerzos de marketing, la preparación de presupuestos y el desarrollo y uso de los diferentes sistemas de información. El recurso más importante es el de motivar a los empleados y gerentes en pos del logro de los objetivos establecidos. Esta segunda etapa se considera la más desafiante puesto que requiere de disciplina, compromiso y habilidades interpersonales para asegurar una implementación exitosa.

Finalmente, la tercera etapa es la evaluación de estrategias; la cual se encarga de monitorear y revisar continuamente el progreso hacia los objetivos establecidos, ajustando las estrategias según sea necesario para conservar su relevancia y efectividad en un entorno empresarial dinámico.

2.6 Diagnóstico de una empresa

Según (Achim, 2017), el diagnóstico empresarial es una investigación compleja que abarca aspectos económicos, técnicos, sociológicos, jurídicos y gerenciales con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, así como las causas subyacentes que las han generado. Tiene como objetivo proporcionar recomendaciones concretas para minimizar los aspectos negativos y potenciar los positivos. Esta herramienta es crucial para los directivos puesto que les permite formular juicios cualitativos y cuantitativos sobre el estado, dinámica y perspectivas de la empresa.

El diagnóstico puede clasificarse en dos categorías principales: curativo y preventivo. El diagnóstico curativo se aplica a empresas con dificultades financieras y es conocido normalmente

como diagnóstico de "crisis", con el propósito de identificar y corregir problemas específicos. Por otra parte, el diagnóstico preventivo, también llamado diagnóstico de "control", se dirige a empresas sanas para identificar áreas de mejora y optimizar su desempeño a largo plazo (Achim, 2017).

2.7 Evaluación Interna

La evaluación interna completa es esencial para ayudar a la empresa a desarrollar, implementar y evaluar estrategias que le permitan obtener y mantener ventajas competitivas por lo que la planeación estratégica debe incluir una evaluación detallada del desempeño de la empresa en todas sus áreas internas (David & David, 2017). Por ello se aplicará como herramienta el cuestionario de Análisis Situacional Inicial publicado por Coronel (2018) para recolectar información relevante de HOPEcuador Fisioterapia, y conocer de esta manera su realidad actual en donde se evalúan 9 áreas (Mercado; personal; servicio; precios o retribuciones; instalaciones y recursos; Economía y finanzas; información y comunicación; toma de decisiones y contingencias) (Anexo 1). Malhotra (2016) señala que las encuestas permiten obtener información valiosa sobre la calidad del servicio que se está brindando, la satisfacción del cliente y para identificar áreas de mejora en el servicio. Por esta razón, se realizará una encuesta de satisfacción a los clientes de HOPEcuador (Anexo 2).

2.8 Evaluación Externa

La evaluación externa en la gestión empresarial abarca cinco categorías principales de fuerzas: las económicas, las sociales, las políticas, las tecnológicas y las competitivas. Estas fuerzas, influenciadas por tendencias y eventos externos como la tasa de desempleo, impactan significativamente en productos, servicios, mercados y organizaciones a nivel global.

El entorno dinámico que se vive en los diferentes mercados requiere una evaluación externa exhaustiva para identificar oportunidades y amenazas, facilitando así el diseño de estrategias y políticas para alcanzar objetivos a largo plazo.

Para llevar a cabo una evaluación externa efectiva, según (David & David, 2017) se recomienda involucrar a gerentes y empleados en el proceso, aprovechar diversas fuentes de información como revistas, periódicos y la participación de proveedores, distribuidores y

clientes. Los datos recopilados se evalúan en equipo para identificar las oportunidades y amenazas más relevantes, clasificándolas por prioridad y comunicándolas en toda la organización, considerando tanto objetivos anuales como a largo plazo.

La evaluación externa puede resumirse como un proceso fundamental para el desarrollo de estrategias empresariales efectivas, permitiendo a las organizaciones anticiparse y adaptarse a cambios en su entorno competitivo y maximizar sus oportunidades de éxito a largo plazo.

2.9 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica usada en la planificación estratégica, para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa o proyecto (David & David, 2017). Esta herramienta permite comprender el entorno interno y externo de la organización, identificando los factores que podrían afectar su éxito y desarrollando estrategias para capitalizar las fortalezas y oportunidades, así como para abordar las debilidades y amenazas.

En el análisis FODA, se consideran dos aspectos fundamentales: el interno y el externo. El análisis interno se centra en las fortalezas y debilidades de la empresa, que afectan la capacidad para alcanzar sus objetivos institucionales. Las fortalezas son los atributos positivos, como recursos, capacidades y ventajas competitivas, mientras que las debilidades son las limitaciones o deficiencias que pueden obstaculizar el progreso.

Por otro lado, el análisis externo se enfoca en las oportunidades y amenazas que surgen del entorno empresarial. Las oportunidades son situaciones favorables que la empresa puede aprovechar para su crecimiento y desarrollo, mientras que las amenazas son factores externos que pueden representar desafíos o riesgos para la empresa.



Figura 7. Matriz FODA

La identificación de estos elementos se lleva a cabo mediante un proceso de recolección de datos que incluyen revisión literaria y entrevistas a diferentes partes interesadas, como colaboradores, clientes y proveedores. Con base en este análisis, se busca elaborar un plan estratégico que permita a la empresa mejorar su desempeño y enfrentar los desafíos del mercado (Ludeña, 2015; David & David, 2017).

En resumen, el análisis FODA es una herramienta esencial en la formulación de estrategias empresariales puesto que proporciona una visión integral de la situación de la empresa y orienta a la toma de decisiones hacia el logro de sus objetivos a largo plazo (Jaraiseh, 2021).

2.10 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta considerablemente empleada en la formulación de estrategias empresariales en diversas industrias tras el análisis competitivo (David & David, 2017). Este enfoque destaca la variabilidad en la fuerza competitiva entre sectores, como se observa en la amplia gama de márgenes de utilidad bruta y ganancias por acción según la industria.

La competencia intensa en industrias de bajas ganancias propone que el mercado puede ser

poco atractivo para obtener utilidades. Según Porter (2008) la competitividad en una industria está determinada por cinco fuerzas: la rivalidad entre empresas competidoras existentes, la amenaza de nuevos participantes, el poder de negociación de compradores y proveedores, y la amenaza de productos sustitutos.

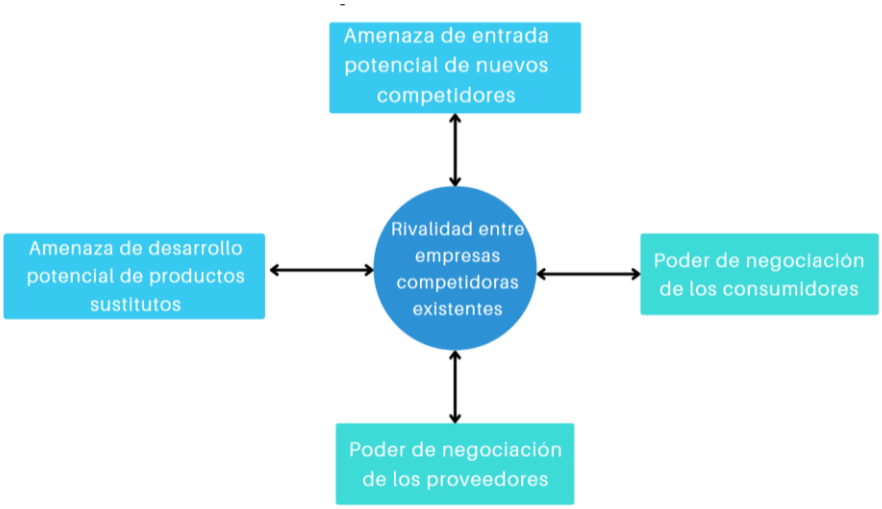


Figura 8. Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter

Comprender estas fuerzas permite desarrollar estrategias empresariales efectivas. Dan a conocer los aspectos críticos del entorno competitivo y proporcionan una referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa, en relación con sus competidores, clientes, proveedores y sustitutos. Además, las posibilidades estratégicas para los ejecutivos serán más claras, como posicionarse para enfrentar las fuerzas competitivas existentes, anticipar cambios en el entorno y modificar el equilibrio de las fuerzas para favorecer a la empresa.

En resumen, comprender las fuerzas que influyen en la competencia sectorial es fundamental para desarrollar estrategias empresariales consistentes y adaptativas que permitan a las organizaciones mantenerse competitivas y rentables a largo plazo (David & David, 2017; Porter, 2008).

2.11 Toma de Decisiones

La toma de decisiones en la gestión empresarial se entiende como un proceso cíclico que inicia con la identificación del problema, su análisis; la investigación de alternativas para su solución y, además, de la elección de la mejor opción, su implementación y el feedback. La toma de decisiones debe realizarse en equipos para evaluar las operaciones internas y los asuntos externos a los que se enfrentan las diversas empresas y para elaborar estrategias que puedan llevar a estas compañías al éxito (David & David, 2017). Aunque comprender este proceso es esencial, es importante reconocer que hay diversos métodos para tomar decisiones, dependiendo de la naturaleza e impacto de la situación. En un entorno empresarial dinámico y cambiante, los directivos enfrentan decisiones estratégicas que impactan en el rumbo organizacional. Evaluar el riesgo y su alcance es crucial para el éxito de estas acciones, por lo cual es importante tener un conocimiento del entorno interno y externo de la institución (Pedrero et al., 2022).

2.12 Plan de Acción Empresarial

El plan de acción empresarial es un componente esencial en el dinámico mundo empresarial actual, donde la planificación estratégica resulta fundamental para alcanzar los objetivos y metas de cualquier empresa. Este plan debe ser detallado y preciso, estableciendo las acciones específicas que la empresa llevará a cabo para alcanzar sus metas; es decir, será un mapa que guía al personal en la realización de estrategias y en la obtención de los resultados deseados.

Según ESIC Business & Marketing School (2023), una de las principales funciones del Plan de Acción es proporcionar claridad y enfoque al especificar claramente lo que se debe lograr y cómo se logrará para evitar la confusión, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados con los objetivos establecidos. Además, permite una coordinación efectiva entre diferentes departamentos y equipos dentro de la empresa, facilitando la integración de esfuerzos y evitando duplicidades y conflictos en el proceso.

Existen varios puntos clave que definen la importancia de contar con un Plan de Acción. En primer lugar, facilita la medición y el seguimiento del progreso. Al implantar métricas y plazos concretos, permitiendo evaluar el desempeño de la empresa y realizar ajustes alinear sus actividades operativas con la visión y estrategia empresarial, mejora la comunicaciónsi

es necesario para mantener el rumbo establecido. Además, ayuda en la asignación adecuada de recursos: tiempo, dinero y personal, maximizando así la eficiencia operativa y asegurando que los recursos se utilicen de manera óptima. El Plan de Acción al establecer metas claras y mostrar el rol de cada miembro contribuye a motivar al equipo y aumentar su compromiso con el logro de los objetivos organizacionales (ESIC Business & Marketing School, 2023).

2.13 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral en el sector salud es una herramienta estratégica de gestión que permite a las organizaciones alinear sus actividades operativas con la visión y estrategia empresarial, mejorar la comunicación interna y externa, y monitorea el desempeño organizacional. Esta metodología se basa en cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento. Al implementar el BSC, las instituciones de salud pueden identificar y corregir ineficiencias, optimizar los recursos y mejorar la calidad de los servicios ofrecidos, lo cual resulta en un sistema de salud más efectivo y centrado en el paciente-cliente (Reyes Moreno, 2019 & Kaplan, Robert S. Norton, 2008).

2.14 Mapa Estratégico

El mapa estratégico establece una representación gráfica de la estrategia de la organización, ayudando a visualizar la relación de causa y efecto entre los objetivos estratégicos definidos. Este modelo se divide en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje; y crecimiento, lo que facilita alinear los esfuerzos organizacionales hacia el logro de la visión institucional (Lemus et al. 2009).

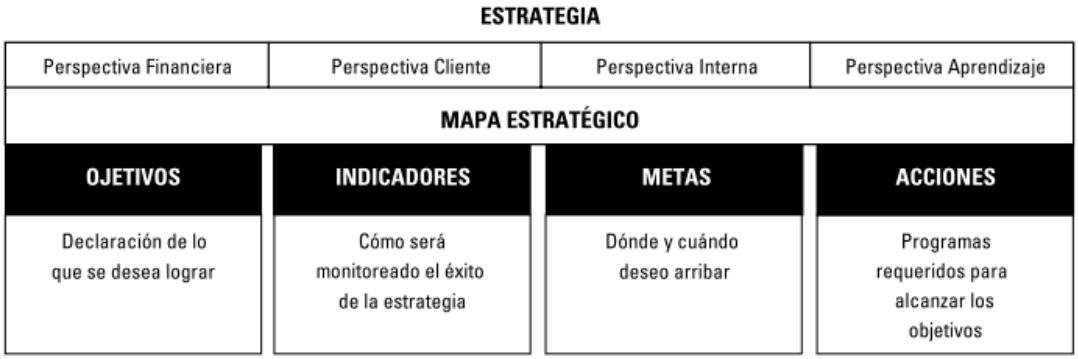


Figura 9. Mapa Estratégico

Fuente. Adaptado de Lemus et al. (2009).

2.15 Ciclo PHVA (Deming)

Según Evans y Lindsay (2015), el ciclo PHVA se traduce como Planificar–Hacer–Verificar–Actuar y también es conocido como el ciclo de Deming, representa un enfoque sistemático para la mejora continua. Su objetivo es optimizar los procesos dentro de las organizaciones mediante un ciclo repetitivo que abarca planificación, ejecución, revisión y modificaciones. Este método se basa en la idea de que la calidad y el desempeño organizacional no son resultados aislados, sino que provienen de procesos bien estructurados que necesitan ser examinados y mejorados continuamente.

La fase inicial, Planificar, se centra en identificar problemas y oportunidades para mejorar, analizando las causas y estableciendo metas y planes de acción basados en datos. En la siguiente etapa, Hacer, se implementan las acciones planificadas en un ambiente controlado. Luego, en la fase de Verificar, se revisan los resultados mediante indicadores de desempeño definidos previamente, comparando lo que se obtuvo con los objetivos previstos. Finalmente, en la etapa de Actuar, se consolidan las mejoras si los resultados son positivos, o se aplican ajustes si se identifican desviaciones significativas.

Desde un punto de vista estratégico, el ciclo PHVA funciona no solo como un instrumento de control operativo, sino también como un sistema que conecta la planificación estratégica con la gestión del rendimiento organizacional. Así, la mejora continua se transforma en un elemento clave para asegurar la competitividad a largo plazo y la adaptación a un entorno

empresarial en constante cambio (Evans & Lindsay, 2015).



Figura 10. Ciclo Deming

Fuente. Adaptado de Evans & Lindsay (2015).

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA Y PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

3.1 MARCO METODOLÓGICO

3.1.1 Tipo de estudio

El enfoque metodológico utilizado para la propuesta a realizar en la empresa HOPEcuador Fisioterapia corresponde a un estudio de tipo descriptivo. Este enfoque se basa en la intención de realizar un análisis del entorno tanto interno como externo en el que opera la empresa, con el objetivo de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). Este análisis permitirá comprender la situación actual de la empresa y servirá como base para la formulación de estrategias con el fin de mejorar el desempeño y competitividad en el mercado de la fisioterapia.

Además, este estudio se caracteriza por su enfoque prospectivo, dado que busca preparar posibles escenarios futuros a través de los resultados encontrados en el análisis descriptivo. Se parte del supuesto de que los problemas organizacionales pueden resolverse y que las prácticas institucionales pueden mejorarse mediante la implementación de estrategias apropiadas. En este contexto, el estudio no solo se limita a describir la situación actual, sino que también busca proporcionar recomendaciones concretas para impulsar el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

3.1.2 Método de investigación

El estudio tendrá un alcance exploratorio bajo un enfoque mixto, dado que implicará la recolección de datos a través de entrevistas, encuestas y cuestionarios a colaboradores internos y externos de la organización, así como el análisis documental de propuestas de planes estratégicos en empresas del sector de la salud y la fisioterapia. Además, se realizará un análisis cuantitativo basado en la observación y el análisis de la situación actual del mercado en el que opera el centro de fisioterapia con el propósito de plantear y proponer por primera vez un plan estratégico para la empresa HOPEcuador y fortalecer su gestión estratégica mediante la aplicación de benchmarking.

3.1.3 Campo o ámbito de la investigación

El presente trabajo se desarrollará en HOPEcuador Fisioterapia, ubicada al norte de la ciudad

de Quito, la cual cuenta actualmente con seis colaboradores, quienes tienen establecidas sus responsabilidades. Este centro ofrece una amplia gama de servicios de fisioterapia, los cuales incluyen: fisioterapia traumatológica, ondas de choque, plantillas personalizadas, terapia neural fisioterapéutica y punción seca, así como actividades de docencia y capacitación continua en el campo de la fisioterapia.

3.1.4 Universo o población de estudio

El enfoque de este trabajo de titulación incluye a todos los actores que están directamente involucrados con la operación, administración y planificación estratégica de la organización objeto de análisis, la cual se encuentra en el sector privado de servicios de salud. Para llevar a cabo el plan estratégico, se tomó en cuenta a diferentes grupos de interés tanto internos como externos, buscando así obtener una visión completa de la situación actual y de las oportunidades de mejora.

En el ámbito interno, el grupo de estudio incluyó al personal que está directamente involucrado en la entrega de los servicios y en las tareas administrativas. Esto se debió a su conocimiento operativo, experiencia diaria y funciones en la ejecución de los procesos dentro de la organización. Este grupo fue fundamental para señalar elementos vinculados a la gestión interna, el manejo de recursos, la estandarización de las labores y la coordinación de operaciones.

En el ámbito externo, se incluyó tanto a los clientes actuales como a los clientes antiguos que han hecho uso de los servicios en distintos momentos, con el propósito de evaluar su nivel de satisfacción, percepción del servicio y factores que influyen en la continuidad o abandono. Considerar a ambos grupos permitió comparar la experiencia reciente con las percepciones acumuladas a lo largo del tiempo.

Además, se incorporó una población del mercado potencial, que son aquellos que podrían necesitar servicios similares en el futuro. Este grupo ofreció información valiosa para el estudio del posicionamiento, el grado de conocimiento sobre el servicio y las oportunidades para atraer nuevos clientes, un aspecto esencial en relación con los objetivos estratégicos del proyecto.

La definición de esta población de estudio facilitó la recolección de datos desde diversas perspectivas, permitiendo realizar un diagnóstico más detallado. Lo que aportó los elementos necesarios para la estructuración del mapa estratégico, el cuadro de mando integral (BSC) y el plan de acción que busca mejorar los resultados financieros y operativos en el tiempo establecido.

3.1.5 Muestra y tipo de muestreo

En el desarrollo del presente trabajo, se utilizó una muestra formada por los distintos grupos que componen el universo de estudio. Esta muestra fue seleccionada considerando la accesibilidad, el tamaño de la población y los objetivos del análisis estratégico.

Para el personal interno, se tomó en cuenta a todos los colaboradores de la organización durante el tiempo del estudio. Debido a la reducida cantidad de miembros y su involucramiento directo en los procesos operativos y administrativos, se decidió realizar un censo. Esto permitió recopilar información completa y representativa sin la necesidad de aplicar técnicas de muestreo probabilístico (Hernández et al., 2014).

En lo referente a los clientes antiguos y actuales, la muestra incluyó a aquellos usuarios que accedieron a participar de forma voluntaria en la recolección de información. Para este grupo, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta la facilidad de contacto, la disposición a responder y la importancia de su experiencia anterior con el servicio (Hernández et al., 2014).

Para el análisis de mercado enfocado en clientes potenciales, la muestra se recolectó mediante la difusión digital a un público abierto, sin limitaciones geográficas ni segmentación previa. En esta ocasión, se aplicó un enfoque de muestreo no probabilístico con participación voluntaria de los encuestados, apropiado para estudios exploratorios que buscan identificar tendencias, percepciones generales y oportunidades para captar nuevos clientes, más que hacer inferencias estadísticas sobre una población específica (Hernández et al., 2014).

Elegir este enfoque metodológico resulta apropiado para una propuesta de plan estratégico,

porque el objetivo del estudio no es generalizar estadísticamente los resultados, sino recoger información relevante y contextual que pueda ser utilizada para el diagnóstico organizacional y la creación de estrategias que mejoren el rendimiento en el periodo de 24 meses.

3.1.6. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La técnica principal fue la entrevista semiestructurada como técnica cualitativa que se llevó a cabo tanto con colaboradores internos del centro como con clientes y proveedores externos. Además, se realizaron encuestas en diferentes áreas como técnica cuantitativa para medir el nivel de satisfacción, y una revisión documental de propuestas de planes estratégicos en empresas similares; con el fin de conocer las percepciones, experiencias, sugerencias del ámbito administrativo, económico y social de la organización. El instrumento principal fue una guía de entrevista diseñada específicamente para este estudio y la encuesta de Coronel, 2018 (Anexo 1).

3.1.7. Metodología

Se aplicará un análisis situacional mediante herramientas estratégicas como FODA, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, con el fin de identificar factores internos y externos que afectan a la organización. A partir de este análisis, se formularán estrategias orientadas a potenciar ventajas competitivas, minimizar debilidades y enfrentar amenazas del entorno. Posteriormente, se diseñará un plan estratégico integral que incluirá la definición de la visión, misión, objetivos estratégicos, mapa estratégico, Balanced Scorecard (BSC) e indicadores clave de desempeño (KPI), alineados con el direccionamiento estratégico definido.

3.2 Tabulación de Encuestas

Del total de preguntas aplicadas en las encuestas, se seleccionaron únicamente aquellos ítems que aportan evidencia directa para el diagnóstico estratégico y la formulación del plan estratégico, mientras que el resto de preguntas se incluyen como parte del instrumento completo en los anexos del estudio.

Encuesta de Satisfacción de Antiguo Personal

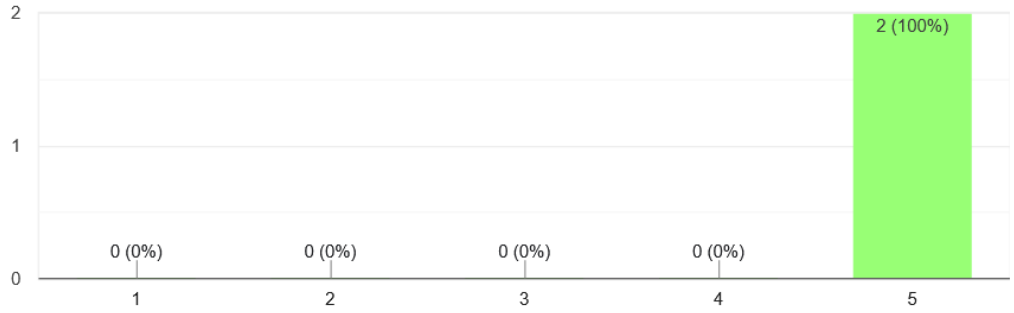


Figura 11. Nivel de valoración general de la experiencia laboral de ex prestadores de servicio en HOPEcuador Fisioterapia

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La evaluación realizada refleja una percepción muy positiva por parte del grupo consultado, al registrarse únicamente calificaciones correspondientes al nivel más alto del instrumento utilizado.

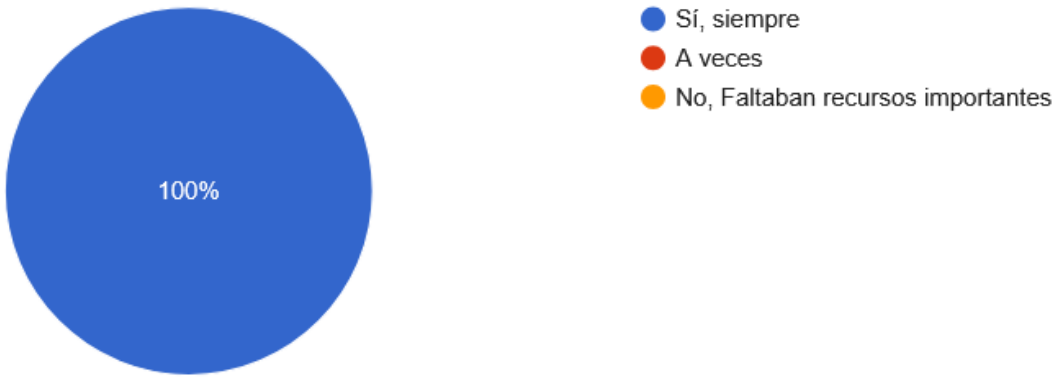


Figura 12. Percepción de la disponibilidad de recursos y herramientas para el desempeño laboral de ex prestadores de servicio.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados muestran una percepción plenamente positiva sobre el acceso a recursos y herramientas, dado que la totalidad de los participantes manifestó haber contado con los medios necesarios para desarrollar sus funciones de manera efectiva.

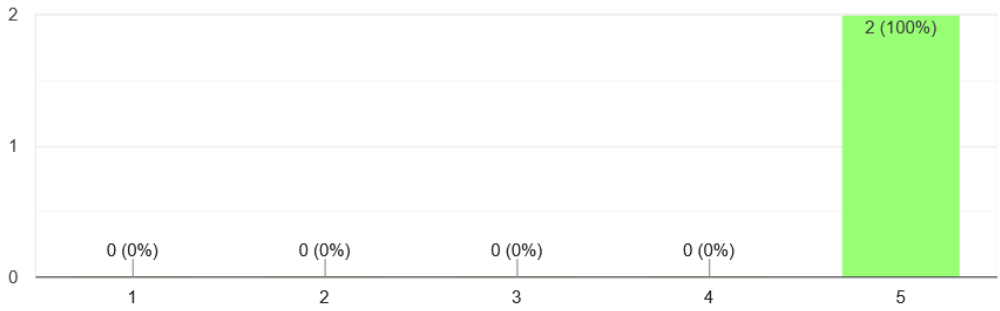


Figura 13. Nivel de comunicación interna percibido por el antiguo personal.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados evidencian una impresión completamente favorable sobre la comunicación interna, al concentrarse todas las valoraciones en el nivel más alto de la escala utilizada.



Figura 14. Percepción del apoyo administrativo para la resolución de necesidades laborales en ex prestadores de servicio.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La tabulación de los datos refleja una evaluación homogénea y positiva del apoyo administrativo, sin registrarse valoraciones intermedias o negativas. Esto indica una gestión accesible y favorable.



Figura 15. Percepción sobre la equidad de las condiciones de trabajo por parte de ex prestadores de servicio

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados reflejan que la totalidad de los ex prestadores de servicio encuestados percibió las condiciones de trabajo —como los horarios, la disponibilidad de recursos y el esquema de pagos— como justas y alineadas con sus expectativas**.** Este resultado muestra una coherencia organizacional entre las políticas de la organización y las necesidades del personal, lo que es fundamental para mantener la operación y la imagen de la institución. Desde el punto de vista de la gestión, esta opinión favorable refuerza la propuesta de valor de HOPEcuador como empleador, o que podría contribuir a la retención del talento, el ambiente laboral y la calidad del servicio prestado.

Encuesta de Satisfacción del Personal Interno (actual)

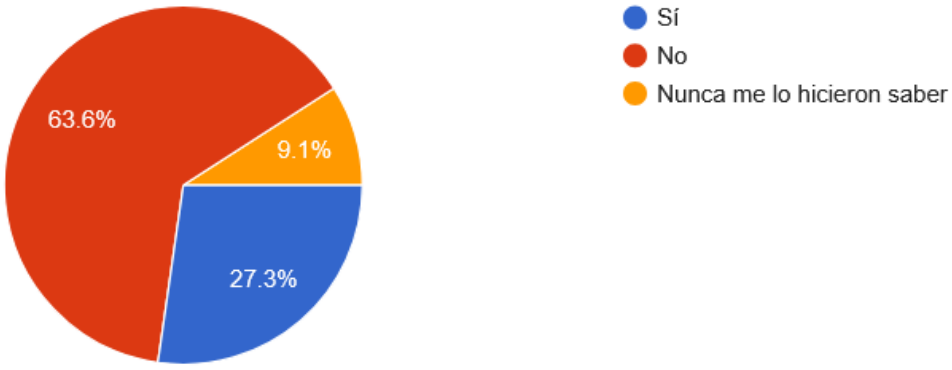


Figura 16. Nivel de conocimiento de la misión, visión y valores institucionales por parte del personal activo de HOPEcuador.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los hallazgos muestran una importante diferencia en la manera de comunicarse y entender la identidad de la organización. Un 63.6 % del personal indicó que no conoce la misión, visión y valores del Centro, mientras que un 9.1% mencionó que nunca les fueron presentados formalmente. Solo el 27.3% del personal aseguró conocer estos aspectos clave. Esta situación pone de manifiesto una deficiencia en los procesos de inducción, la alineación cultural y la comunicación interna, que son esenciales para construir una cultura organizacional sólida. Desde el punto de vista de la gestión, la falta de comprensión de la filosofía de la institución puede tener efectos negativos en el sentido de pertenencia, la consistencia en la toma de decisiones operativas y el nivel de servicio, lo que limitaría la capacidad del Centro para llevar a cabo su estrategia de manera efectiva.

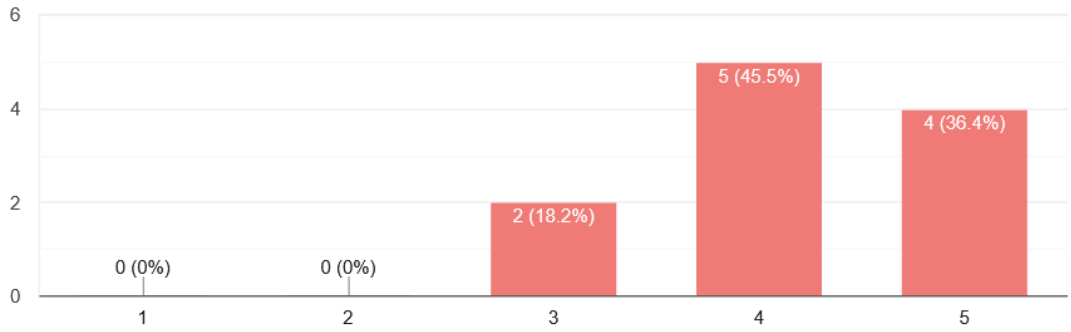


Figura 17. Nivel de satisfacción general del personal vigente.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La distribución porcentual evidencia una tendencia favorable en la satisfacción general del personal vigente de HOPEcuador. Un 45.5 % de los encuestados se posicionó en el nivel 4, lo que indica un alto grado de satisfacción, mientras que, el 36.4% optó por el nivel 5, mostrando un grado de satisfacción muy alto en relación con su experiencia laboral. En contraste, un 18.2 % se situó en el nivel 3, lo que sugiere una satisfacción media sin indicios de una insatisfacción extrema (niveles 1 o 2). Este resultado indica que, aunque el ambiente laboral es mayormente positivo, hay áreas que se pueden mejorar para aumentar aún más la satisfacción. Desde un ángulo estratégico, abordar estas oportunidades podría reforzar el compromiso del personal y crear un ambiente organizacional que esté en sintonía con los objetivos de desempeño y sostenibilidad de la organización.

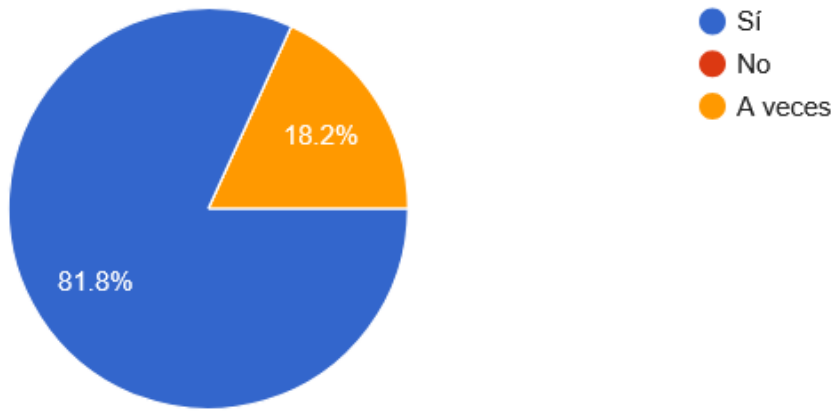


Figura 18. Percepción del apoyo organizacional para el desempeño laboral del personal vigente

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La tabulación refleja que la mayoría del personal tiene una opinión positiva sobre el apoyo que reciben para realizar sus tareas en HOPEcuador. Un 81.8% de los empleados dijo que recibe el apoyo necesario, lo que indica que la organización presenta un desempeño operativo adecuado y que la gestión, en general, ayuda a las labores del personal. Sin embargo, un 18.2% mencionó que solo recibe apoyo de forma ocasional, lo que indica que hay ciertas áreas donde faltan recursos, apoyo o buena comunicación interna. Este hallazgo ofrece una oportunidad para hacer mejoras estratégicas que busquen uniformar los métodos de apoyo organizacional y aumentar la consistencia del respaldo que se brinda a todo el equipo.

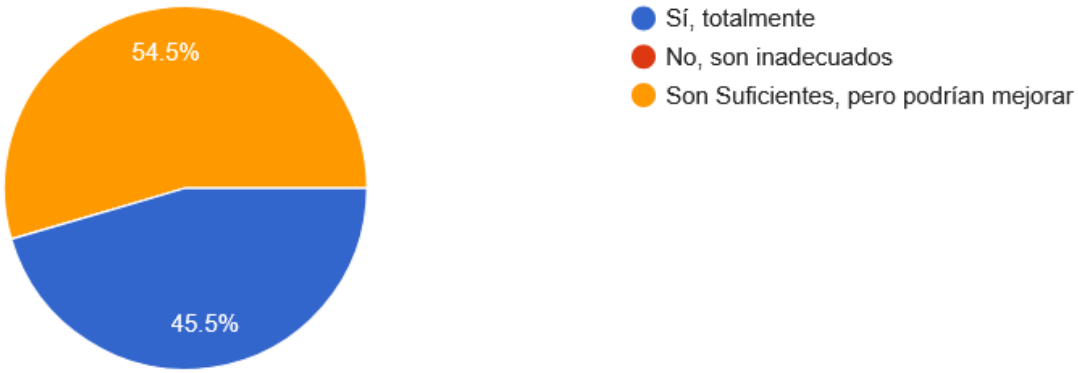


Figura 19. Evaluación de la capacidad de las herramientas y recursos para el cumplimiento de responsabilidades laborales.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los hallazgos indican una opinión en general positiva, aunque con matices, acerca de la disponibilidad de recursos y herramientas en la organización. El 54.5% del personal opina que los recursos actuales son adecuados, pero con áreas que pueden mejorar, lo cual demuestra que, aunque la operación no se ve amenazada, hay limitaciones que podrían impactar la eficiencia y el rendimiento. Por otro lado, el 45.5% afirmó que las herramientas y recursos son completamente apropiados, lo que refleja una visión optimista sobre las condiciones laborales actuales. En conjunto, estos hallazgos sugieren que la organización posee una base operativa que funciona, pero enfrenta el reto estratégico de hacer inversiones selectivas en recursos y equipamiento para mejorar la productividad, estandarizar los procesos y respaldar el crecimiento proyectado del centro.

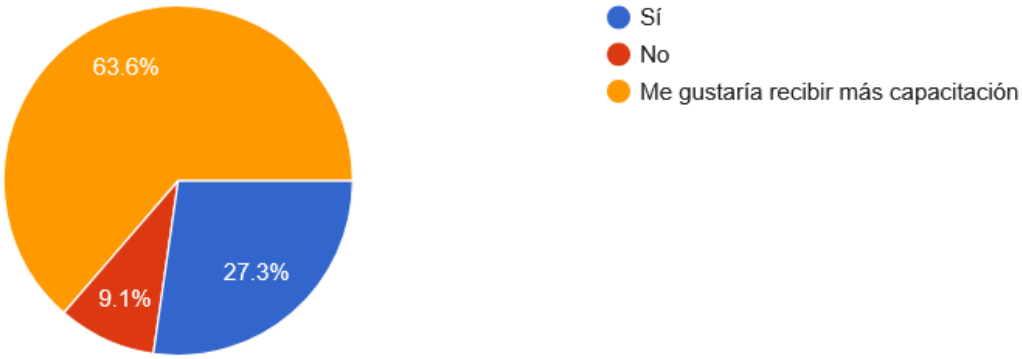


Figura 20. Percepción del acceso a capacitación para el desarrollo de habilidades profesionales del personal.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Se observa una importante brecha en el desarrollo del talento humano. Aunque el 27.3 % del equipo cree que tiene suficiente acceso a la capacitación y un 9.1 % dice no recibirla, lo más destacado es que el 63.6 % quiere más formación profesional. Este hallazgo indica que, aunque hay programas de capacitación, estos no satisfacen completamente las expectativas y necesidades de actualización del personal. En un entorno enfocado en ofrecer servicios de fisioterapia especializada y de mayor calidad, la formación continua se convierte en un elemento estratégico fundamental para elevar la calidad del servicio, mejorar la estandarización de las prácticas clínicas y facilitar el crecimiento sostenible de HOPEcuador. Por lo tanto, se considera la capacitación del personal como una oportunidad clave de mejora en el plan estratégico.

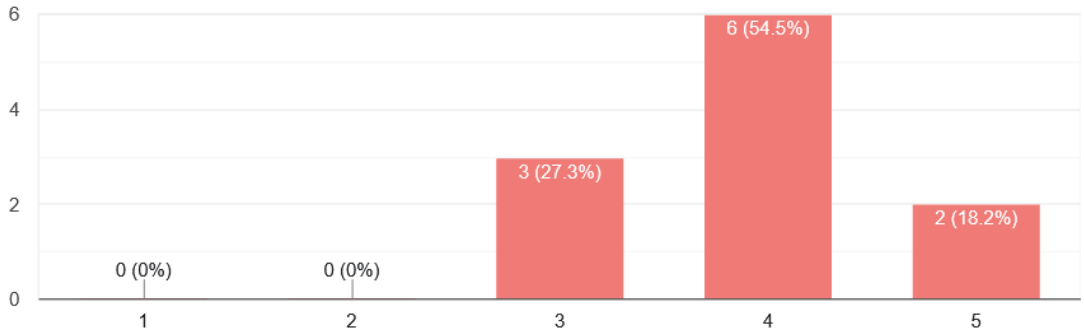


Figura 21. Evaluación del liderazgo de los coordinadores y directivos por parte del personal actual

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La concentración de respuestas muestra que la mayoría tiene una opinión positiva sobre cómo los coordinadores y directivos ejercen su liderazgo. Un 54.5% de los encuestados le dio una puntuación de 4 sobre 5, lo que indica una valoración favorable en aspectos como orientación, apoyo y decisiones. Por otro lado, un 27.3% eligió una calificación intermedia de 3 sobre 5, lo que insinúa que hay oportunidad de mejorar en áreas como estilos de liderazgo, comunicación o claridad de los lineamientos. Por último, el 18.2% consideró el liderazgo como excepcional, puntuándolo con un 5 sobre 5, lo que sugiere que algunos miembros del equipo ven una gestión sólida que cumple con sus expectativas. En resumen, estos hallazgos evidencian un liderazgo efectivo, a pesar de que hay espacio para su fortalecimiento a través de prácticas más inclusivas y constantes.

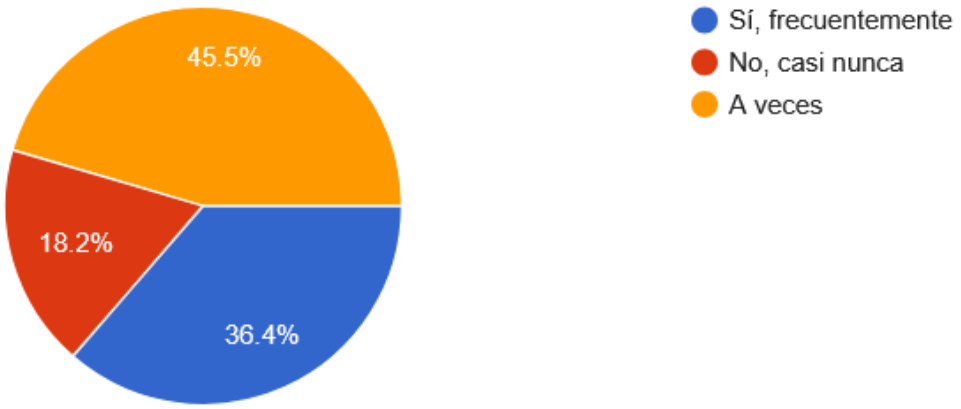


Figura 22. Frecuencia de retroalimentación recibida sobre el desempeño laboral del personal.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los hallazgos revelan que dentro de la organización no existe un sistema formal y estandarizado para ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Un 45.5 % de las personas encuestadas mencionó que recibe comentarios de manera esporádica, mientras que un 18.2 % indicó que rara vez recibe esta clase de guía, lo que destaca una deficiencia en los procesos de evaluación y seguimiento del rendimiento. En contraste, un 36.4 % dijo que recibe retroalimentación con regularidad, lo que sugiere que hay prácticas beneficiosas, aunque no se aplican de manera uniforme. Esta variabilidad en las respuestas indica la urgencia de mejorar los mecanismos formales de evaluación y comunicación, que estén en línea con los objetivos estratégicos y el crecimiento del talento humano.

Encuesta de Satisfacción para Pacientes Antiguos

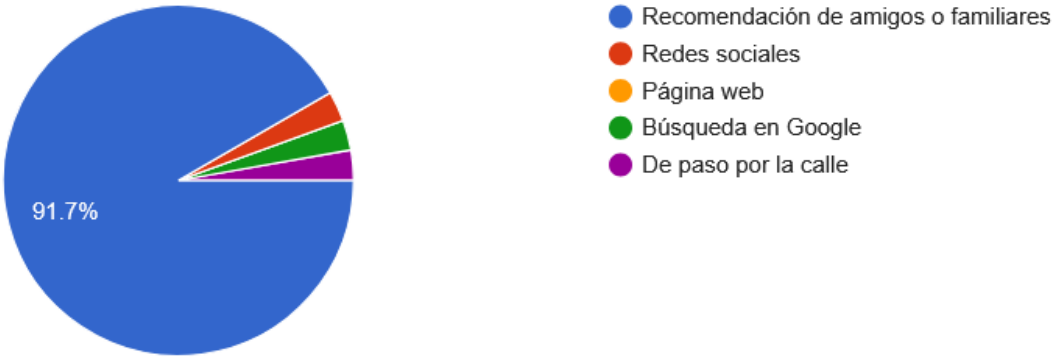


Figura 23. Canales de conocimiento del centro según pacientes antiguos

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La tabulación refleja que la manera principal en la que los pacientes antiguos conocieron HOPEcuador fue gracias a recomendaciones de amigos o familiares, con un 91.7 % de las respuestas en este sentido. Esto indica un alto nivel de confianza y satisfacción originados por experiencias pasadas con el servicio. Por otro lado, los canales digitales y presenciales tienen una participación muy baja, con solo un 2.8 % para redes sociales, 2.8 % para búsquedas en Google y 2.8 % por tránsito peatonal, mientras que no hubo respuestas relacionadas con el sitio web. Esta situación resalta una fuerte dependencia de las recomendaciones personales (boca a boca) como método de atracción, así como una escasa presencia digital. Esto presenta una oportunidad importante para impulsar estrategias de marketing y posicionamiento que ayuden a diversificar las maneras de atraer nuevos pacientes.

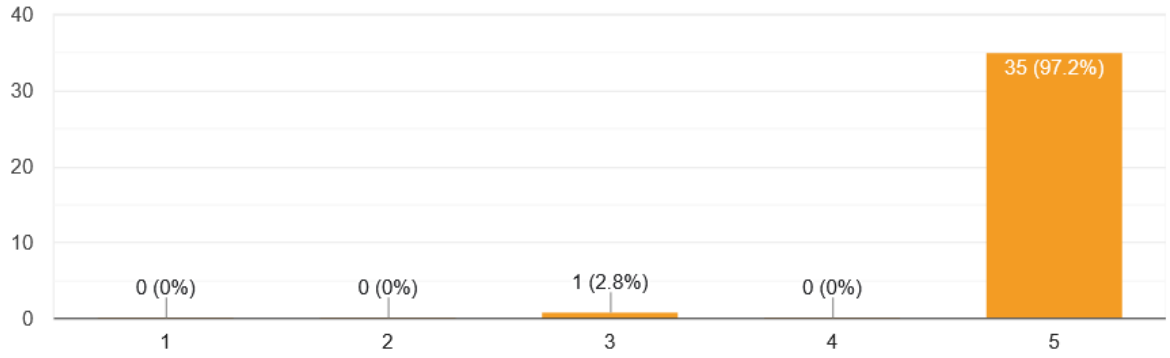


Figura 24. Valoración global de la experiencia de los pacientes antiguos.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La revisión general de las experiencias de los pacientes que han recibido atención en el centro muestra un resultado muy positivo. El 97.2 % de los participantes en la encuesta dio la calificación más alta (5/5), lo que refleja un nivel de satisfacción excepcional con los servicios que recibieron. Solo un 2,8 % de los encuestados dio una puntuación media (3/5), y no hubo ninguna valoración negativa. Este patrón indica una percepción muy favorable y constante del servicio, lo que apoya la calidad del modelo de atención establecido y refuerza la lealtad de los pacientes. Además, estos resultados son esenciales para las decisiones estratégicas, puesto que respaldan la propuesta de valor actual y justifican una mejora en el posicionamiento del centro como un servicio de fisioterapia que cumple con altos estándares de calidad.

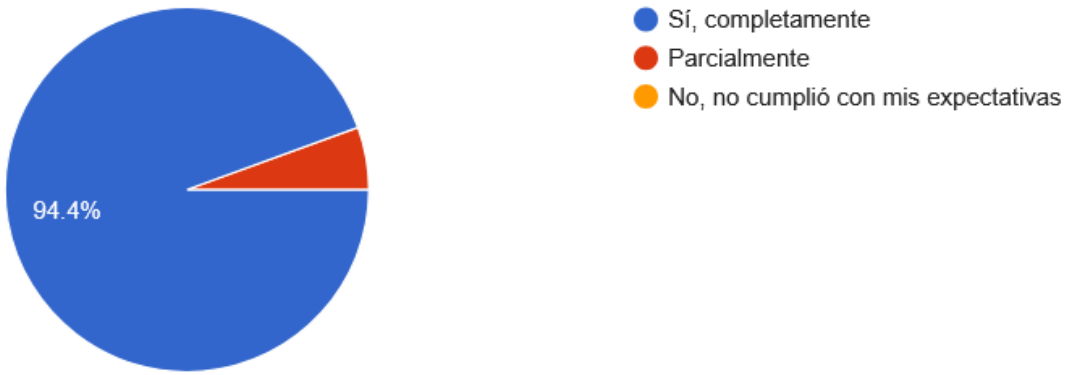


Figura 25. Cumplimiento de expectativas-efectividad percibida del tratamiento en pacientes antiguos.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados muestran que los tratamientos de HOPEcuador Fisioterapia son percibidos como muy efectivos. El 95 % de los pacientes antiguos indicó que el tratamiento satisfizo completamente sus expectativas y ayudó claramente a mejorar su condición, lo que muestra que hay una buena coincidencia entre lo que se promete y lo que se logra. Solo un 5 % mencionó que hubo un cumplimiento parcial, y no hubo ningún comentario que refleje una insatisfacción total. Estos resultados fortalecen la credibilidad clínica del centro y apoyan la dirección del modelo de atención hacia resultados funcionales concretos, lo cual es esencial para la estrategia de posicionamiento y la diferenciación en el campo de la fisioterapia especializada.

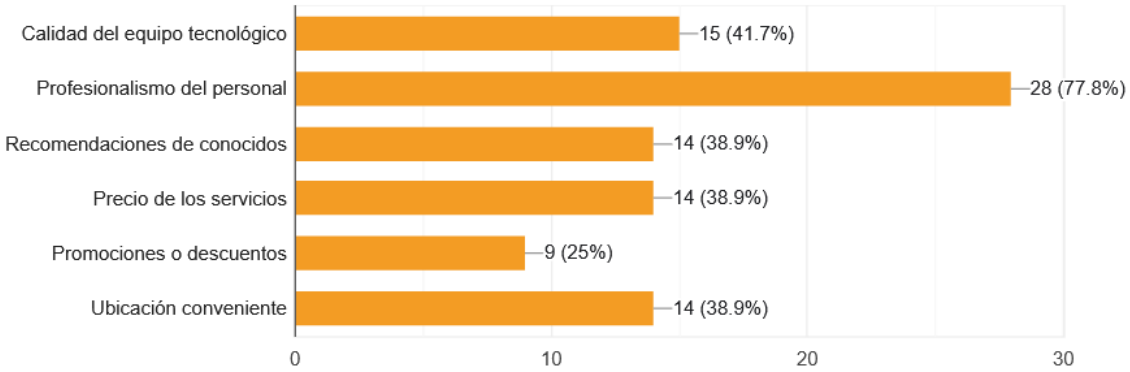


Figura 26. Factores determinantes en la elección de HOPEcuador por pacientes antiguos

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los hallazgos indican que el factor más importante en la elección del centro fue el profesionalismo del personal, mencionado por el 77.8 % de los encuestados, lo que lo convierte en el aspecto más relevante en la decisión del paciente. En un segundo plano se encuentran la calidad del equipo tecnológico (41.7 %), junto con las recomendaciones de amigos, el costo de los servicios y la ubicación, cada uno con un 38.9 %. Esto demuestra que la elección no se basa en un solo elemento, sino en una combinación de factores técnicos, económicos y de relación. Por otro lado, las promociones o descuentos, con un 25 %, tienen un impacto menor, lo que sugiere que los consumidores valoran más la calidad profesional y la confianza que los incentivos de corto plazo. Estos resultados apoyan una estrategia enfocada en la diferenciación por valor y calidad del servicio, en lugar de una competencia basada en precios.



Figura 27. Intención de recomendación del centro por parte de pacientes antiguos

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Todos los participantes de la encuesta dijeron que estarían dispuestos a recomendar el centro a otras personas, lo que indica un alto nivel de satisfacción y una experiencia considerada como buena. Este resultado muestra que hay un alto nivel de confianza y fidelidad, que son fundamentales en los servicios de salud, donde las recomendaciones personales son una de las formas más importantes de atraer nuevos pacientes. Además, este hallazgo subraya la relevancia del boca a boca como una estrategia clave para el crecimiento, alineándose con un enfoque enfocado en la calidad del servicio, la efectividad de los tratamientos y el profesionalismo del equipo.

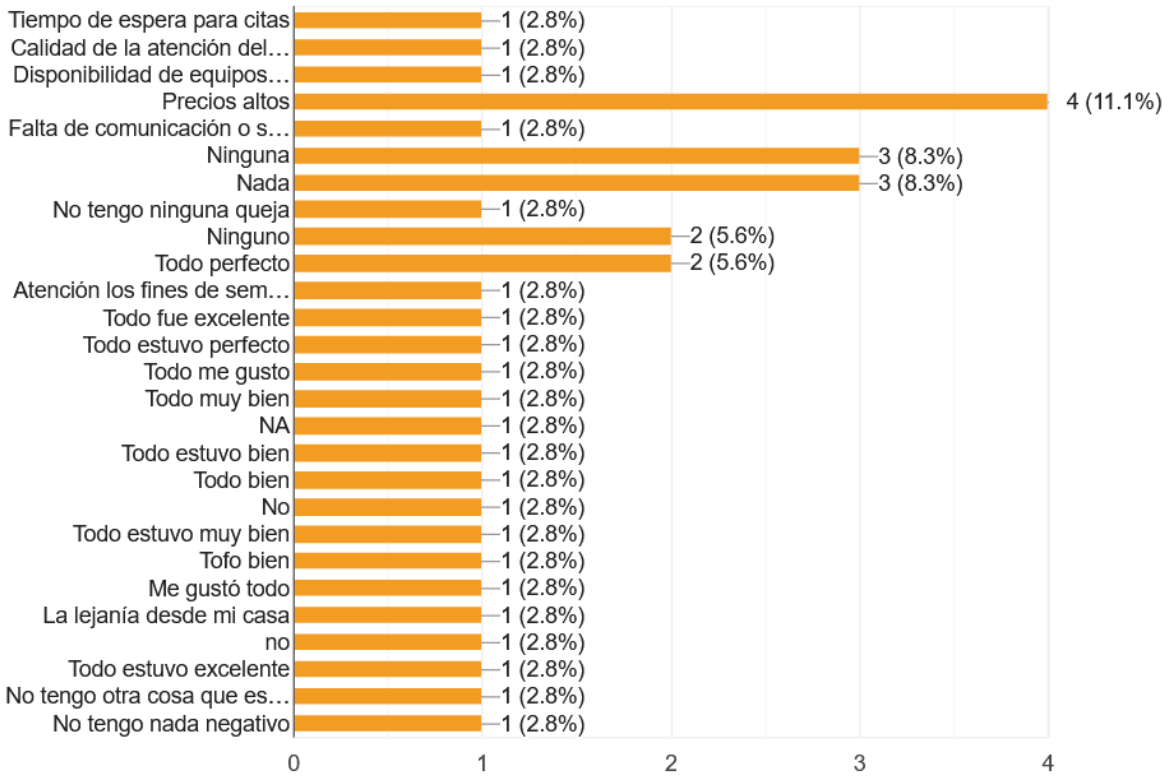


Figura 28. Aspectos de mejora percibidos durante el tratamiento por pacientes antiguos

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados indican que la gran mayoría de los pacientes antiguos no señala aspectos negativos importantes en su experiencia con el tratamiento. Esto se observa en un elevado número de respuestas abiertas que reflejan satisfacción general, como “todo estuvo bien”, “no tengo quejas” u otras similares. A pesar de las distintas formas en que se expresan, estas respuestas coinciden en una visión favorable del servicio que recibieron. Sin embargo, entre las respuestas estructuradas, el elemento “precios altos” recibe la mayor proporción de menciones (11,1%), convirtiéndose en el principal punto de mejora identificado. Los otros aspectos analizados —tiempo de espera, atención, disponibilidad de equipos y comunicación o seguimiento— cuentan con menciones individuales bajas (2,8% cada uno), lo que sugiere que no representan problemas generales, sino más bien percepciones aisladas. Este hallazgo es estrategico para elaborar el plan estratégico, puesto que muestra que la insatisfacción no se relaciona con la calidad del servicio clínico, sino con la percepción del valor económico. Este aspecto debe ser tratado mediante estrategias de precios, comunicación de valor y segmentación, en lugar de bajar los estándares operativos.

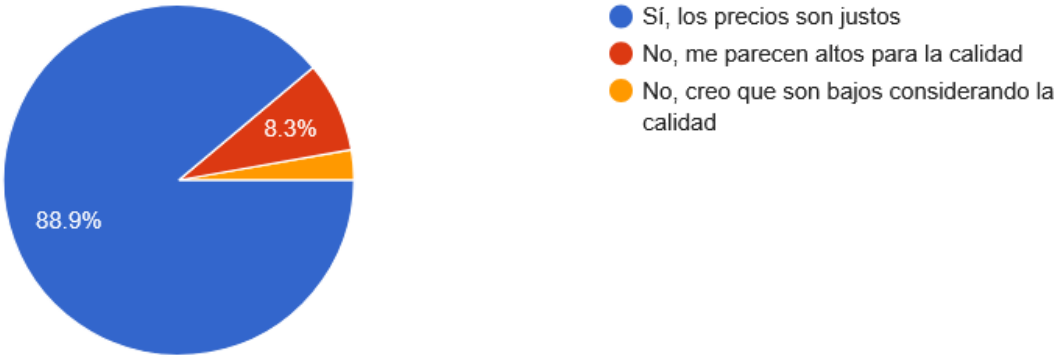


Figura 29. Percepción precios y calidad del servicio por pacientes antiguos

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La distribución porcentual evidencia que hay una visión mayormente favorable sobre la conexión entre los costos y la calidad del servicio, dado que el 88.9% de los pacientes antiguos consideran que los precios son razonables en relación con la atención recibida. Este dato refuerza la evidencia de que la propuesta de valor del centro es consistente desde la óptica del usuario, especialmente en lo que respecta a los resultados terapéuticos y la experiencia general. Un 8.3% de los participantes de la encuesta siente que los precios son altos en comparación con la calidad, lo que coincide con investigaciones previas donde el aspecto económico surge como un área específica que requiere mejoría. Por otro lado, un porcentaje muy reducido del 2.8% piensa que los precios son bajos en relación a la calidad, lo que indica una oportunidad estratégica para reconsiderar la comunicación del valor o modificar la estructura de precios sin afectar la percepción positiva del servicio. Estos hallazgos apoyan la posibilidad de implementar estrategias dirigidas a aumentar los márgenes y los ingresos, siempre que se acompañen de una gestión adecuada de las expectativas y una comunicación clara sobre el valor distintivo que se ofrece como HOPEcuador.

Encuesta de Satisfacción para Pacientes Activos

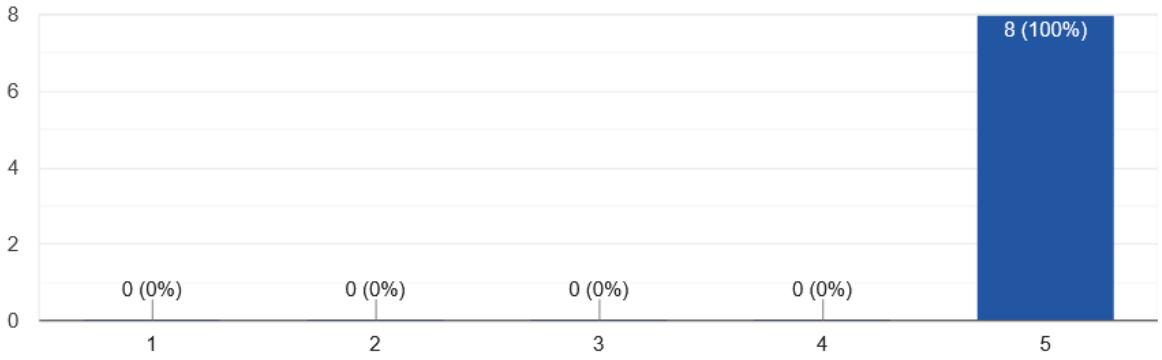


Figura 30. Evaluación de la calidad general del servicio por pacientes activos.

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Se observa que los pacientes activos están completamente satisfechos, dado que la totalidad de los encuestados dio la mejor calificación al servicio ofrecido. Esta evaluación indica que han tenido una experiencia positiva y constante durante el tratamiento, lo que valida la eficacia de los procedimientos actuales y apoya la estrategia diseñada para mejorar la percepción del valor del servicio.

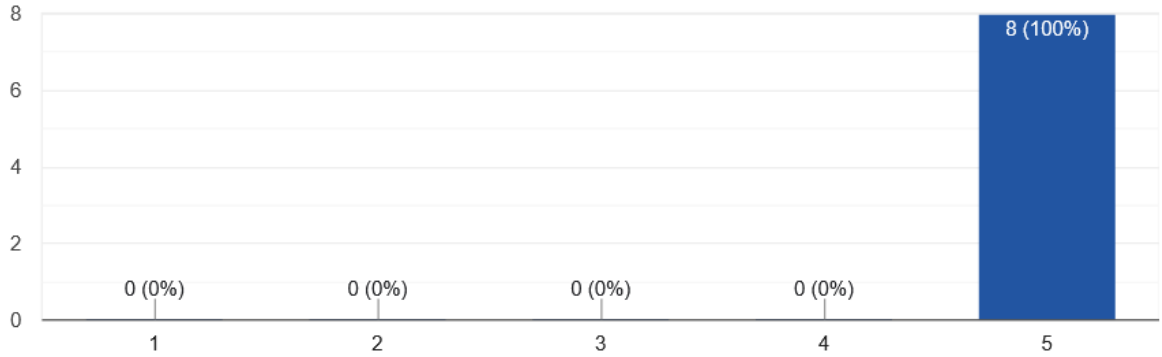


Figura 31. Evaluación de la profesionalidad del personal de fisioterapia según pacientes activos

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados indican que todos los pacientes en tratamiento evaluaron la competencia del equipo con la calificación máxima, lo que refleja una visión uniforme de desempeño técnico excelente y atención profesional a lo largo del proceso de atención al usuario. Este hallazgo subraya la relevancia del capital humano como un elemento fundamental en la creación de valor y en la perdurabilidad del servicio.

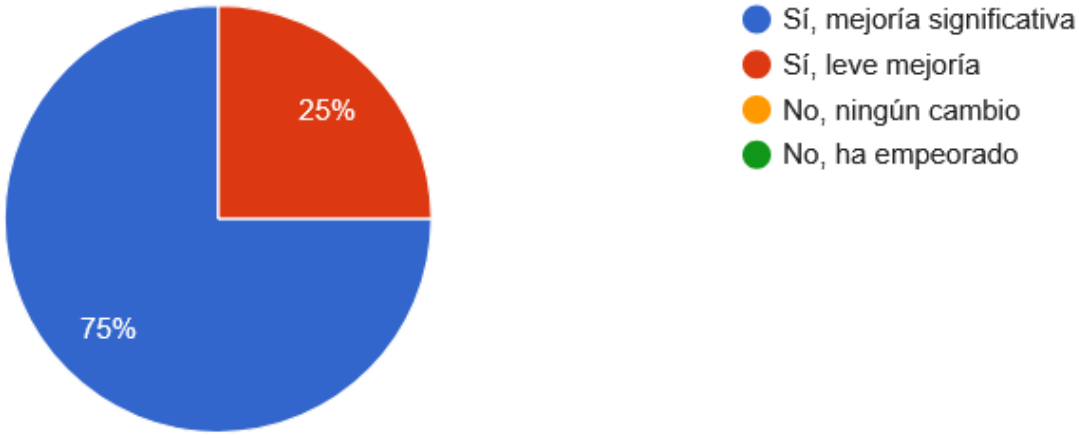


Figura 32. Percepción de mejoras en la condición de salud de pacientes activos

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La tabulación refleja que todos los pacientes en tratamiento informaron avances en su salud, resaltando que el 75% notó una mejora notable y el 25% una mejora moderada. La falta de respuestas negativas subraya la eficacia de los tratamientos empleados y respalda la propuesta estratégica diseñada para asegurar resultados clínicos como un factor distintivo del servicio.

¿Consideras que el tiempo asignado para tus sesiones es adecuado?

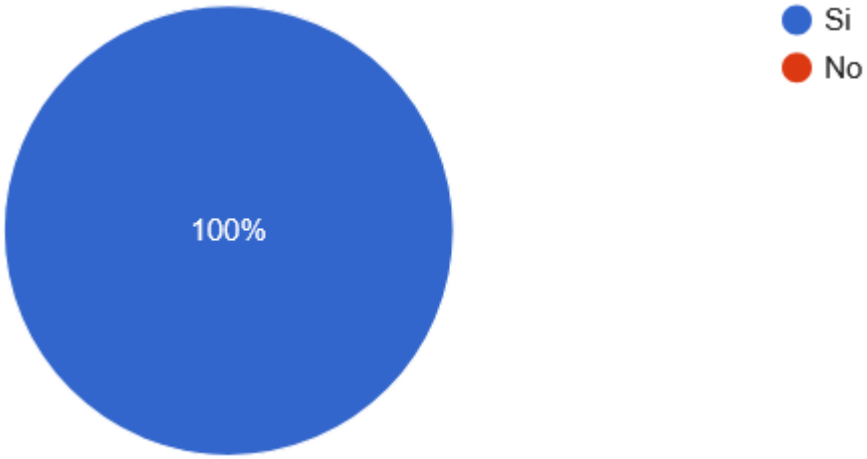


Figura 33. Evaluación del tiempo asignado por sesión

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

El 100% de los pacientes en tratamiento activo consideran que el tiempo destinado a cada sesión es el correcto, lo que demuestra una buena organización de la atención y un uso apropiado del tiempo en el proceso terapéutico. Este hallazgo apoya la efectividad del

servicio sin perjudicar la manera en que los pacientes perciben la calidad.

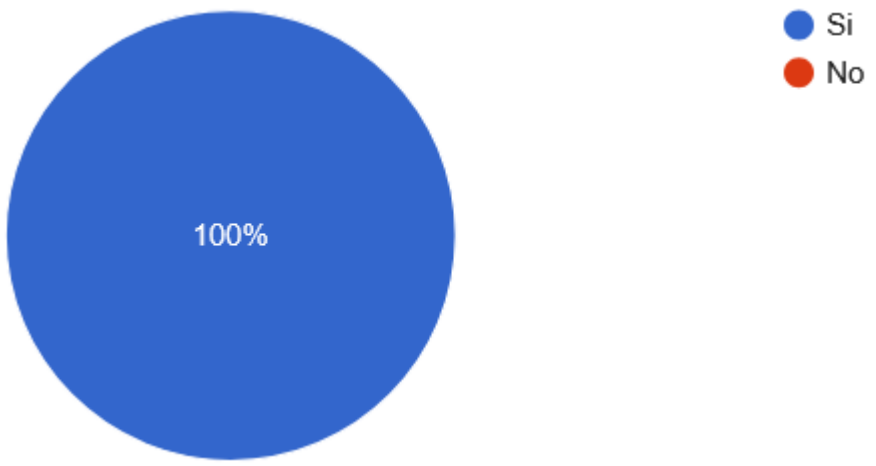


Figura 34. Percepción en la agilidad del proceso de agendamiento de citas

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

El 100% de los encuestados indicó que la programación de citas es rápida y satisfactoria, lo que evidencia eficiencia en los procesos administrativos y de atención al usuario. Este hallazgo refuerza la imagen de eficacia del servicio y mejora de manera favorable la experiencia general del paciente.

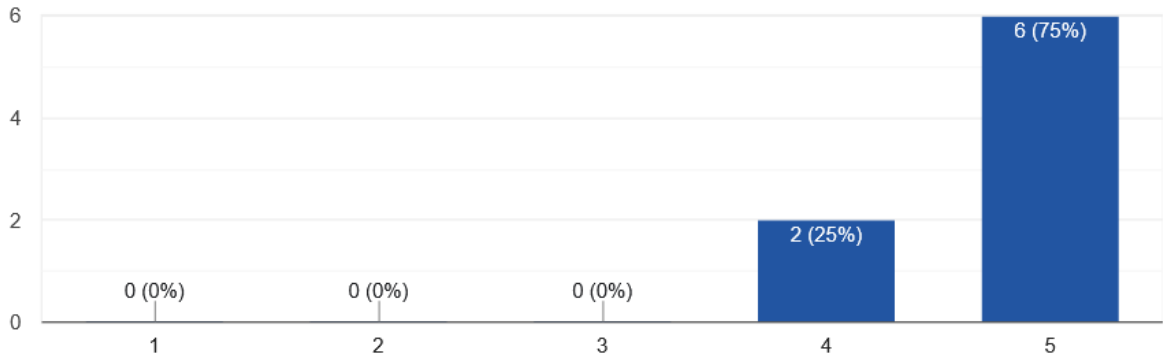


Figura 35. Nivel de satisfacción general de pacientes activos

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los hallazgos evidencian un alto nivel de satisfacción general, puesto que el 75% de los pacientes en activo evaluó su experiencia como excelente, y el 25% restante le dio una calificación alta. Esta distribución respalda una opinión muy favorable del servicio y refuerza la calidad de la experiencia proporcionada al paciente.

Estudio de Mercado – Fisioterapia

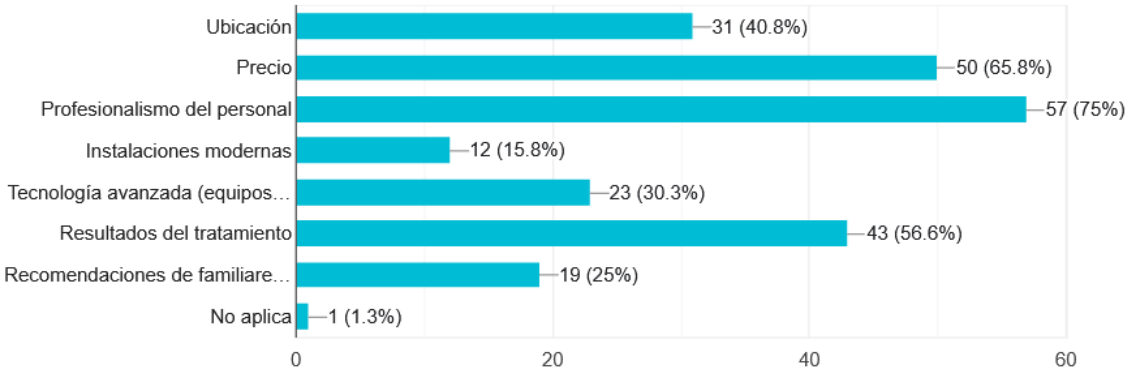


Figura 36. Factores determinantes en la elección de un centro de fisioterapia

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados del análisis de mercado indican que los elementos más importantes al seleccionar un servicio de fisioterapia están en gran medida vinculados al grado de profesionalismo del equipo (75%) y el costo del servicio (65.8%). A continuación, se encuentran los resultados del tratamiento (56.6%) y la ubicación (40.8%). Por otro lado, características como instalaciones avanzadas y tecnología de punta tienen un impacto menor en la decisión final. Estos resultados demuestran que los consumidores priorizan el valor percibido, la efectividad y el profesionalismo del personal, lo cual es fundamental para establecer la propuesta de valor y la dirección estratégica del plan propuesto.

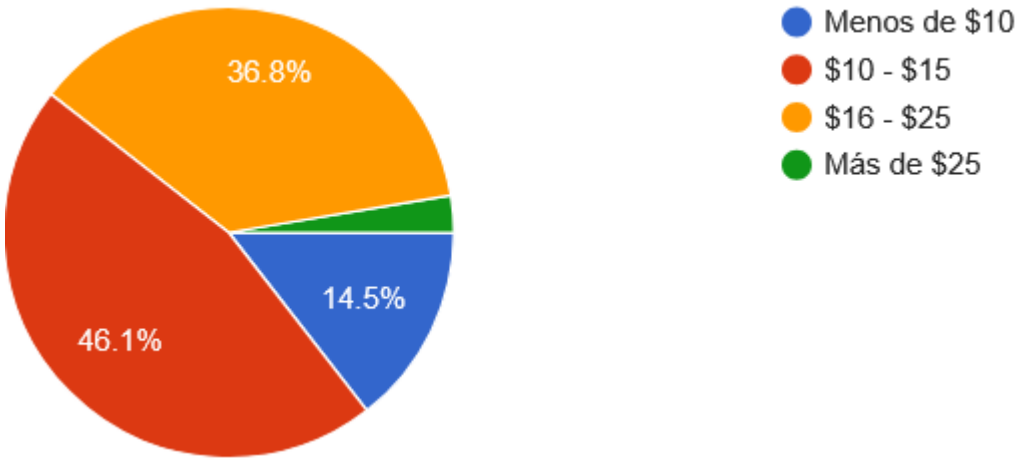


Figura 37. Disposición de pago por sesión personalizada de fisioterapia traumatológica

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

La concentración de respuestas indica que la mayor predisposición a pagar se encuentra en niveles intermedios, con un 46.1% de los participantes dispuestos a pagar entre USD 10 y USD 15, seguido por un 36.8% que aceptaría un rango entre USD 16 y USD 25. En menor medida, un 14.5% prefiere montos inferiores a USD 10, mientras que solo un 2.6% expresa su interés en pagar más de USD 25. Esta distribución sugiere un mercado con sensibilidad moderada al precio, pero que también está dispuesto a considerar tarifas más altas cuando el servicio se percibe como especializado, lo que es importante para la formulación de precios dentro del plan estratégico.

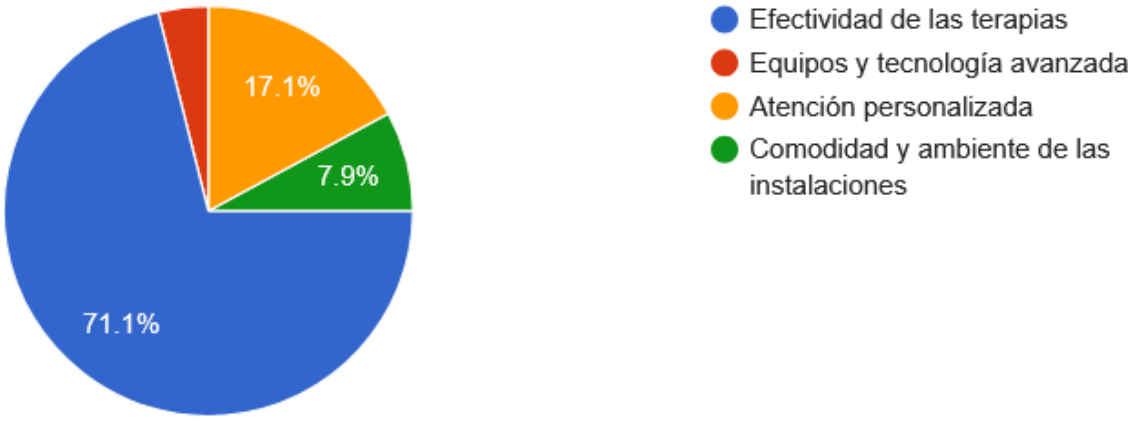


Figura 38. Aspectos más valorados en la calidad del tratamiento de fisioterapia

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los hallazgos muestran que la efectividad de las terapias es el aspecto más importante para los encuestados (71.1%), seguido por la atención personalizada (17.1%). Por otro lado, aspectos como los equipos y la tecnología avanzada y la comodidad del entorno tiene un impacto notablemente menor en la percepción de la calidad. Estos hallazgos respaldan que el enfoque del mercado está en los resultados clínicos, lo cual dirige la estrategia hacia mejorar el rendimiento terapéutico y la experiencia adaptada como elementos distintivos del servicio.

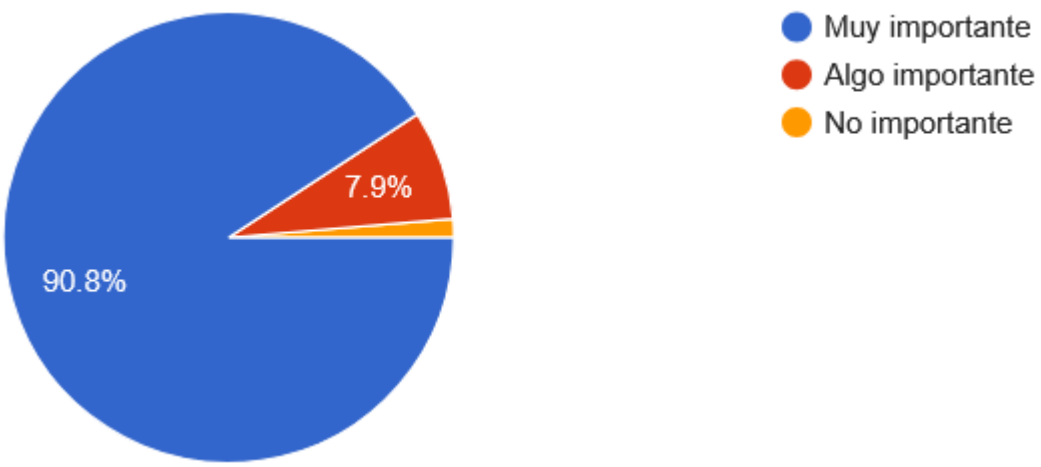


Figura 39. Importancia de la evaluación fisioterapéutica previa para la personalización del tratamiento

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados considera la evaluación fisioterapéutica previa como un elemento clave, dado que el 90.8% la califica como muy importante y el 7.9% como algo importante. Sólo un mínimo porcentaje cree que no es muy relevante. Este resultado refuerza la necesidad de estructurar los procesos de evaluación inicial como parte central de la propuesta de valor del servicio.

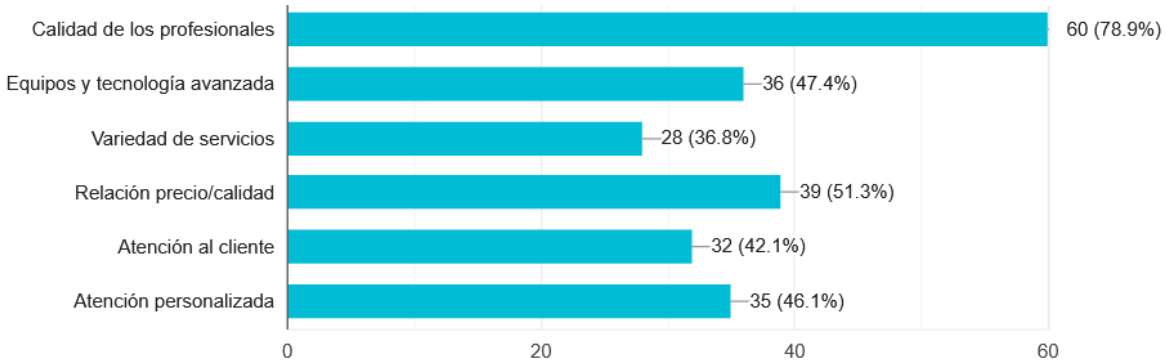


Figura 40. Factores percibidos de diferenciación en centros de fisioterapia

Fuente: Elaboración Propia, (2026)

Los resultados muestran que el principal factor diferenciador es la calidad de los profesionales en un 78.9%, seguido de la relación precio-calidad (51.3%) y la tecnología y equipamiento avanzado en un 47.4%. Asimismo, la atención personalizada cuenta con un

46.1% y la atención al cliente 42.1% reciben una valoración adecuada. Estos resultados muestran que la diferenciación en el mercado se basa principalmente en el capital humano y la percepción de valor, elementos que deben priorizarse dentro del enfoque estratégico del proyecto.

3.3 Propuesta de Mejora

Para la construcción integral del plan estratégico, se presenta el siguiente esquema metodológico, el cual resume las fases del proceso estratégico, que van desde definir la visión y misión, el diagnóstico de HOPEcuador Fisioterapia, la formulación de estrategias, hasta la implementación, la medición y la evaluación del rendimiento. Este enfoque se basa en un ciclo de mejora continua, lo que permite ajustar la gestión estratégica y realizar mejoras pertinentes en función de los resultados alcanzados.

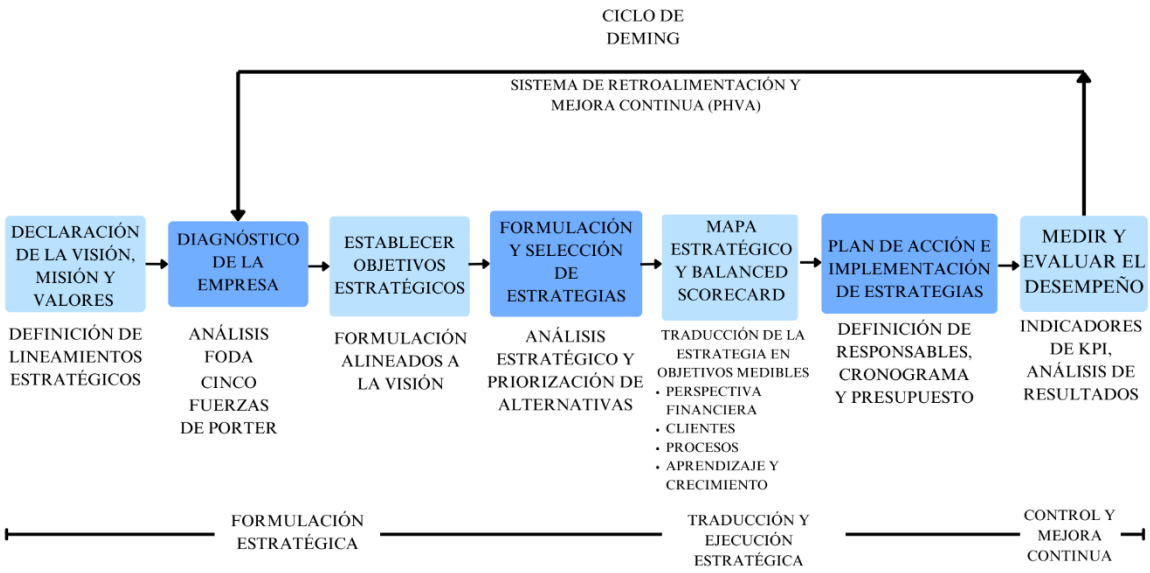


Figura 41. Estructura Integral del Plan Estratégico

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1 Lineamientos Estratégicos

3.3.1.1 Visión Estratégica

La visión estratégica de HOPEcuador busca consolidarse como una organización reconocida por la calidad en sus tratamientos fisioterapéuticos, la atención individualizada y el uso eficiente de sus recursos, logrando así una operativa sostenible y un crecimiento constante dentro del competitivo sector de la fisioterapia privada. Además, se visualiza como un centro que se adapta a las transformaciones del mercado, reforzando su posición y generando confianza tanto en los pacientes como en los profesionales de la salud.

3.3.1.2 Misión Estratégica

La misión de HOPEcuador es ofrecer tratamientos fisioterapéuticos enfocados en la recuperación y el bienestar de los pacientes, utilizando un enfoque profesional, humano y personalizado, respaldado por procesos organizativos eficaces y una gestión óptima. El centro fisioterapéutico aspira a atender las demandas del entorno, utilizando sus recursos internos de manera eficiente y promoviendo una experiencia de atención que valore tanto a los clientes internos y externos.

3.3.1.3 Valores Organizacionales

El desarrollo del plan estratégico se basa en los siguientes valores organizacionales:

- **Ética:** actuación clara y honesta en la gestión, atención y toma de decisiones.
- **Responsabilidad:** uso cuidadoso de los recursos y cumplimiento de los compromisos adquiridos con pacientes y colaboradores.
- **Compromiso profesional:** dedicación continua a la calidad del servicio y al cumplimiento de los estándares técnicos.
- **Trabajo en equipo:** colaboración efectiva entre las diferentes áreas del centro.
- **Orientación al paciente:** atención centrada en las necesidades, expectativas y experiencias del cliente.

3.3.1.4 Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico General

Consolidar la gestión estratégica de HOPEcuador a través de la mejora de sus procesos internos, la optimización de la experiencia del paciente y el uso eficaz de los recursos disponibles, para disminuir las pérdidas operativas y promover un crecimiento sostenido en un horizonte de 24 meses.

Objetivos Estratégicos Específicos

- Incrementar la captación de nuevos pacientes mediante una propuesta de valor clara que responda a las necesidades del mercado y a los hallazgos del diagnóstico organizacional.
- Desarrollar capacidades dentro del equipo de trabajo, particularmente en áreas de gestión, comunicación interna y alineación estratégica.
- Estandarizar los procedimientos de atención y gestión, promoviendo una mayor consistencia en el servicio y facilitando el seguimiento de los resultados.
- Mejorar los procesos administrativos y operativos de la clínica, minimizando las ineficiencias en la utilización de recursos y aumentando la coordinación interna.
- Aumentar gradualmente el rendimiento económico de la clínica mediante decisiones estratégicas basadas en indicadores de gestión, sin comprometer la calidad del servicio.

3.3.2 Estrategias Organizacionales

Las estrategias dentro de una organización son fundamentales en la administración estratégica, dado que ayudan a guiar las actividades de la entidad hacia el logro de sus metas institucionales. Según (David & David, 2017), la estrategia actúa como un marco que guía el proceso de toma de decisiones, alineando las capacidades internas con las circunstancias externas y los objetivos de la organización.

En el ámbito de las organizaciones de salud, crear estrategias es especialmente importante por su influencia en la calidad del servicio, la eficiencia en las operaciones y la sostenibilidad

de la institución. Coronel (2018), menciona que las herramientas de gestión estratégica permiten convertir los objetivos en acciones específicas y medibles, promoviendo una administración más coherente.

Con este planteamiento, las estrategias organizacionales presentadas en este proyecto buscan reforzar la administración interna de HOPEcuador, mejorar sus procesos esenciales y garantizar su operación continua, mientras se preserva un balance entre la eficacia operativa, la calidad del servicio y la viabilidad de la organización.

Estrategia 1. Mejora de la gestión interna

Esta estrategia se centra en optimizar la organización, coordinación y control de las actividades diarias en el centro de fisioterapia, buscando una administración más ordenada y en línea con los objetivos institucionales.

Lineamientos estratégicos:

- Unificar los procesos administrativos y operativos esenciales.
- Definir claramente las funciones, deberes y flujos de trabajo del equipo.
- Reforzar los métodos de planificación, supervisión y control de la gestión.

El objetivo de esta estrategia es disminuir las ineficiencias operativas que afectan el rendimiento general de la organización.

Estrategia 2. Optimización de procesos y gestión de recursos

Se enfoca en garantizar el uso efectivo de los recursos humanos, técnicos y operativos, alineándolos con los objetivos estratégicos de la organización.

Lineamientos estratégicos:

- Mejorar la programación de las sesiones de fisioterapia y el uso del equipo.
- Minimizar reprocesos, tiempos de inactividad y desperdicios operativos.
- Priorizar las actividades que ofrezcan mayor valor terapéutico y organizacional.

El impacto financiero se aborda de manera indirecta al mejorar la eficiencia operativa.

Estrategia 3. Desarrollo y alineación del personal

Esta estrategia busca aumentar el rendimiento del equipo y alinearlo con la misión, visión y metas del centro de fisioterapia.

Lineamientos estratégicos:

- Fomentar programas de capacitación que se adapten a las necesidades del servicio.
- Incentivar una cultura de evaluación y mejora continua.
- Aumentar el compromiso y sentido de pertenencia entre el personal.

El enfoque de esta estrategia se concentra en las personas como eje clave del rendimiento organizacional.

Estrategia 4. Aumento de visibilidad y captación de pacientes

Orientada a potenciar la presencia de HOPEcuador en su entorno competitivo y mejorar su habilidad para atraer nuevos pacientes.

Lineamientos estratégicos:

- Reforzar la propuesta de valor del servicio prestado.
- Aumentar los canales de recomendación y la visibilidad del centro.
- Diferenciar el servicio a través de la calidad, la atención personalizada y los resultados fisioterapéuticos.

Esta estrategia busca aumentar la demanda del servicio sin adoptar un enfoque financiero directo.

Estrategia 5. Sostenibilidad y mejora continua organizacional

Busca garantizar la continuidad de HOPEcuador a largo plazo, mediante la evaluación regular del rendimiento y la adaptación a los cambios en el entorno.

Lineamientos estratégicos:

- Aplicar ciclos de mejora continua en la gestión y los procesos.
- Implementar revisiones periódicas del rendimiento organizacional.
- Ajustar las estrategias basándose en los resultados obtenidos y el contexto.

En esta estrategia se utiliza de manera integrada el Ciclo de Deming y las herramientas del

Cuadro de Mando Integral.

3.3.3 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Con base en el mapa estratégico previamente definido, se inicia el desarrollo del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Esta herramienta permite traducir la estrategia en objetivos concretos organizados en cuatro perspectivas: financiera; clientes; procesos internos y aprendizaje; y crecimiento. Este enfoque ayuda a conectar los objetivos estratégicos con la gestión operativa, permitiendo un control y seguimiento ordenado del desempeño organizacional, guiando las decisiones para alcanzar los resultados deseados dentro del plazo establecido para el presente plan estratégico.

3.3.3.1 Perspectiva Financiera

Desde la perspectiva financiera, el enfoque estratégico del plan se centra en mejorar el rendimiento económico de HOPEcuador. Se da prioridad al aumento sostenible de los ingresos y la optimización de los márgenes operativos, los cuales son los métodos fundamentales para reducir las pérdidas financieras identificadas en el diagnóstico.

Objetivos estratégicos:

- Incrementar los ingresos totales de la organización en un 5% en el periodo del plan estratégico.
- Mejorar los márgenes operativos a través de una gestión más eficiente de los recursos.
- Reducir gradualmente las pérdidas financieras durante la fase de implementación del plan.
- Fortalecer la sostenibilidad financiera del centro a mediano plazo.

Tabla 1. Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera

BSC-Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico	KPI	Meta	Frecuencia	Responsable
Incrementar los ingresos operativos	Cambios de ingresos operativos	Aumento acumulado dentro del periodo del plan de 24 meses, que esté entre un umbral mínimo aceptable del 4% y superior al 5 %.	Trimestral	Dirección / Administración
Mejorar los márgenes operativos	Margen operativo	Mejora progresiva del margen entre 3% y 5% al finalizar el segundo año.	Trimestral	Administración
Reducir las pérdidas financieras	Resultado operativo neto	Reducción gradual de pérdidas hasta alcanzar equilibrio operativo al final del periodo.	Trimestral	Dirección

3.3.3.2 Perspectiva de Clientes

La perspectiva de clientes se enfoca en mejorar la posición de la organización en el mercado, priorizando la captación de nuevos clientes como foco central del crecimiento, mientras se asegura que la calidad de la experiencia que reciben los usuarios no se vea afectada.

Objetivos estratégicos:

- Incrementar la captación de nuevos clientes.
- Fortalecer el posicionamiento en comparación con la competencia.
- Incrementar el grado de satisfacción general de los clientes.

Tabla 2. Cuadro de Mando Integral Perspectiva del Cliente

BSC-Perspectiva de Clientes

Objetivo estratégico	KPI	Meta	Frecuencia	Responsable
Incrementar la captación de nuevos clientes	Número de nuevos clientes	Crecimiento sostenido mensual entre un , con aumento 2% y 4% acumulado significativo en 24 meses	Mensual	Marketing / Recepción
Incrementar el grado de satisfacción general de los clientes.	Índice de satisfacción del cliente	Mantener un índice de satisfacción del cliente superior al 85% durante el periodo de implementación del plan estratégico.	Semestral	Administración
Fortalecer el posicionamiento	Nivel de reconocimiento del servicio	Incremento progresivo del reconocimiento del centro	Semestral	Marketing

3.3.3.3 Perspectiva de Procesos Internos

Desde la perspectiva de procesos internos, la estrategia se centra en aumentar la eficiencia operativa, haciendo énfasis en el uso apropiado de los recursos actualmente vigentes, la estandarización de los procesos clave y el fortalecimiento del control y seguimiento de las actividades internas.

Objetivos estratégicos:

- Optimizar el uso de los recursos operativos.
- Estandarizar los procesos clave de atención y de la gestión.
- Mejorar el control y seguimiento de los resultados operativos.

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Procesos Internos

BSC-Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo estratégico	KPI	Meta	Frecuencia	Responsable
Optimizar el uso de recursos	Índice de eficiencia en el uso de recursos	Mejora de la eficiencia operativa entre 5% y 10% en 24 meses.	Mensual	Administración
Estandarizar procesos clave de atención y de la gestión.	Porcentaje de procesos estandarizados	60% de procesos estandarizados en el primer año y 90% al segundo año.	Trimestral	Dirección
Mejorar el control y seguimiento de los resultados operativos	Cumplimiento de procesos establecidos	Cumplimiento de procesos ≥85% (año 1) y ≥95% (año 2).	Trimestral	Dirección

3.3.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en potenciar las habilidades del talento humano y la gestión organizacional, dando prioridad al desarrollo de competencias administrativas y a la adopción de prácticas estandarizadas que respaldan la ejecución de la estrategia.

Objetivos estratégicos:

- Fortalecer las competencias administrativas del talento humano.
- Promover la estandarización del trabajo y la incorporación de buenas prácticas.
- Alinear al personal con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 4. Cuadro de Mando Integral Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

BSC- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico	KPI	Meta	Frecuencia	Responsable
Fortalecer las competencias administrativas del talento humano.	Cumplimiento de actividades administrativas	Cumplimiento superior al ≥85% (año 1) y ≥95% (año 2).	Trimestral	Administración
Promover la estandarización del trabajo y la incorporación de buenas prácticas.	Nivel de adopción de procedimientos internos	Adopción de procedimientos ≥70% (año 1) y ≥90% (año 2).	Trimestral	Dirección
Alinear al personal con los objetivos estratégicos de la organización.	Nivel de conocimiento de los objetivos estratégicos	Al menos 90 % del personal con conocimiento de los objetivos estratégicos	Anual	Dirección

3.3.4 Indicadores clave KPI.

3.3.4.1 KPIs – Perspectiva Financiera

- **Cambios en los ingresos operativos:** evalúa el crecimiento de los ingresos en comparación con el periodo anterior. La meta busca un aumento acumulado dentro del periodo del plan de 24 meses, que esté entre un umbral mínimo aceptable del 4% y superior al 5 %.
- **Margen operativo:** analiza la relación entre ingresos y costos operativos, con el objetivo de lograr una mejora gradual durante la implementación del plan estratégico.
- **Resultado operativo neto:** permite monitorear la disminución de pérdidas financieras, con el objetivo de alcanzar un resultado operativo mayor o igual a cero (≥ 0) al final de los 24 meses, garantizando el equilibrio operativo y la sostenibilidad financiera.

3.3.4.2 **KPIs – Perspectiva de Clientes**

- **Número de nuevos clientes:** mide la capacidad de captación de nuevos consumidores, con una meta de crecimiento sostenido mensual y acumulado a lo largo del periodo del plan.
- **Índice de satisfacción del cliente:** mide el nivel de satisfacción general de los usuarios, tratando de mantener altos valores de acuerdo a los estándares internos establecidos.
- **Nivel de reconocimiento del servicio:** examina el posicionamiento del centro en el mercado de la salud, con un objetivo de incrementar progresivamente en su reconocimiento.

3.3.4.3 **KPIs – Perspectiva de Procesos Internos**

- **Índice de eficiencia en el uso de recursos:** valora la relación entre recursos utilizados y servicios prestados, con una meta de mejora gradual durante los 24 meses.
- **Porcentaje de procesos estandarizados:** mide el grado de formalización de los procesos clave, buscando la estandarización parcial en el primer año y la consolidación en el segundo.
- **Cumplimiento de los procesos establecidos:** evalúa el nivel de adherencia a los procedimientos definidos, con el objetivo de superar los estándares internos establecidos.

3.3.4.4 **KPIs – Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

- **Cumplimiento de actividades administrativas:** evalúa la correcta realización de las tareas administrativas planificadas, con una meta que supere el nivel inicial referencial.
- **Nivel de adopción de procedimientos internos:** analiza el grado de aplicación de protocolos y normas internas, con una meta de adopción gradual.
- **Nivel de conocimiento de los objetivos estratégicos:** evalúa la alineación del personal con la estrategia organizacional, con un objetivo mínimo que busca que al menos el 90 % del personal se encuentre informado y alineado.

3.3.5 Mapa Estratégico

El mapa estratégico se propone como una herramienta clave, para estructurar la estrategia de manera coherente y sistemática; como respuesta a la necesidad encontrada en el diagnóstico institucional buscando fortalecer la articulación entre los objetivos institucionales, los procesos operativos y los resultados esperados por los usuarios y la organización.

La organización cuenta con ventajas asociadas a la calidad del servicio y al talento humano. También hay oportunidades asociadas al aumento en la demanda de servicios especializados. Sin embargo, se identificaron debilidades relacionadas con la falta de estandarización de los procesos y a la ausencia de indicadores de desempeño. El mapa estratégico permite integrar estos hallazgos, facilitando la alineación de las capacidades internas con las exigencias del mercado competitivo.

El mapa estratégico propuesto se diseña considerando un periodo a corto y mediano plazo, específicamente de veinticuatro meses, de acuerdo con el objetivo del proyecto de grado orientado a incrementar los ingresos y reducir las pérdidas financieras. Este enfoque acepta que, primero, es importante fortalecer las bases internas de la organización, como la gestión administrativa, la estandarización de procesos y el uso eficiente de los recursos. Esto es esencial para lograr resultados económicos que sean sostenibles. En lugar de buscar crecimientos rápidos a corto plazo, la estrategia se enfoca en aumentar los ingresos de manera realista, junto con una mejora progresiva de los márgenes financieros. Esto ayudará a cambiar la situación de pérdidas durante el período examinado.

El mapa estratégico propuesto se estructura en cuatro perspectivas interrelacionadas, las cuales reflejan un orden lógico de generación de valor dentro de la organización. El mapa estratégico refleja una relación causa–efecto entre las perspectivas, donde el fortalecimiento del aprendizaje y crecimiento impulsa la mejora de los procesos internos, generando mayor valor para el cliente y mejores resultados financieros.

Las perspectivas que conforman el mapa estratégico son:

1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
2. Perspectiva de Procesos Internos

3. Perspectiva de Clientes
4. Perspectiva Financiera

Esta organización sigue un enfoque de causa-efecto, en el cual el fortalecimiento de las capacidades internas mejora los procesos, genera mayor valor para los usuarios y permite alcanzar resultados financieros sostenibles.

3.3.5.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en mejorar la gestión administrativa y estandarizar el trabajo como fundamentos clave para llevar a cabo el plan estratégico organizacional. Se sugiere fortalecer las habilidades organizativas que faciliten una planificación, coordinación y control eficiente de las actividades, además de establecer criterios claros sobre el desempeño y las responsabilidades. Estas acciones buscan generar una base organizacional sólida que apoye la adecuada implementación de las estrategias propuestas y respalde la optimización de los procesos internos mientras se ejecuta el plan.

Objetivos Estratégicos

- Fortalecer la gestión administrativa de HOPEcuador Fisioterapia para optimizar la planificación, coordinación y control de las actividades.
- Estandarizar los criterios y formas de trabajo en los procesos organizacionales clave.
- Desarrollar una cultura organizacional orientada a la eficiencia operativa y en el uso óptimo de los recursos.

3.3.5.2 Perspectiva de Procesos Internos

Desde la perspectiva de procesos internos, el proyecto estratégico se enfoca en mejorar el uso de los recursos y aumentar la eficiencia operativa institucional. Para lograr esto, se propone la revisión, ordenamiento y estandarización de los procesos clave, además de establecer sistemas de seguimiento que permitan minimizar ineficiencias y controlar el rendimiento operativo. La mejora en esta perspectiva busca asegurar una operación más eficiente, coherente y alineada con los objetivos estratégicos establecidos para el periodo de veinticuatro meses.

Objetivos Estratégicos

- Optimizar el uso de los recursos operativos y administrativos para minimizar

ineficiencias.

- Estandarizar los procesos internos clave para garantizar calidad y coherencia en las operaciones.
- Implementar mecanismos de monitoreo y evaluar el rendimiento de los procesos internos.

3.3.5.3 Perspectiva de Clientes

En la perspectiva de clientes, el plan estratégico se enfoca especialmente en atraer nuevos clientes y al fortalecimiento del posicionamiento de la organización en su mercado objetivo. Se pretende estructurar una propuesta de valor clara y coherente con la capacidad operativa organizacional, además de mejorar la visibilidad y la comunicación del servicio que se proporciona. Estas acciones están orientadas a fomentar un crecimiento gradual en la demanda, lo que ayudará directamente a aumentar los ingresos operativos en el periodo de implementación del plan.

Objetivos Estratégicos

- Incrementar la captación de nuevos clientes en el mercado objetivo.
- Fortalecer el posicionamiento en el segmento de fisioterapia especializada mediante una propuesta de valor diferenciada y clara.
- Mejorar la comunicación y visibilidad de los servicios brindados.

3.3.5.4 Perspectiva Financiera

Desde la perspectiva financiera, el proyecto estratégico se presenta como un mecanismo para revertir las pérdidas económicas detectadas en el diagnóstico y fortalecer la sostenibilidad financiera de HOPEcuador Fisioterapia. En este aspecto, la estrategia prioriza un aumento gradual de los ingresos y en una mejora progresiva de los márgenes financieros, apoyados en una gestión más eficiente de los recursos y en la expansión de la base de clientes. Se espera que los resultados financieros sean la consecuencia directa de la correcta implementación de las estrategias establecidas en las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes.

Objetivos Estratégicos

- Incrementar los ingresos operativos de manera gradual y sostenible.
- Mejorar los márgenes operativos mediante una gestión eficiente de costos y recursos.

- Reducir las pérdidas económicas durante la ejecución del plan estratégico.

3.3.6 Plan de Acción Estratégico

El Plan de Acción Estratégico compone la fase operativa del presente plan estratégico. Aquí, los objetivos establecidos en el mapa estratégico y en el Cuadro de Mando Integral (BSC) se traducen en acciones concretas. Estas acciones ayudan a enfocar los esfuerzos de la organización en alcanzar los resultados esperados, facilitando la asignación de responsabilidades, la definición de plazos y el monitoreo del rendimiento durante la fase de implementación del plan.

Las acciones estratégicas se establecieron teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico de HOPEcuador Fisioterapia, los objetivos estratégicos establecidos y los indicadores clave de desempeño (KPI). Cada acción se desempeña para influir de manera directa en uno o varios KPI, dando prioridad a aquellas iniciativas que pueden reducir pérdidas financieras e incrementar los ingresos en el plazo de 24 meses.

3.3.6.1 **Plan de Acción Estratégico-Perspectiva Financiera**

Tabla 5. Plan de Acción Estratégico-Perspectiva Financiera

Plan de Acción Estratégico-Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico	Acción estratégica	KPI asociado	Plazo	Responsable
Incrementar los ingresos operativos	Diseñar e implementar una estrategia comercial enfocada en la captación de nuevos clientes del segmento objetivo.	Cambios de ingresos operativos	Mediano plazo	Dirección / Marketing
Mejorar los márgenes operativos	Evaluar y optimizar la estructura de costos operativos	Margen operativo	Corto–mediano plazo	Administración
Reducir las pérdidas financieras	Implementar controles financieros periódicos para monitorear y mejorar el rendimiento operativo.	Resultado operativo neto	Permanente	Dirección

3.3.6.2 Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Clientes

Tabla 6. Plan de Acción Estratégico-Perspectiva del Cliente

Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Clientes

Objetivo estratégico	Acción estratégica	KPI asociado	Plazo	Responsable
Incrementar la captación de nuevos clientes.	Fortalecer la presencia digital y en redes sociales para la captación de nuevos clientes.	Número de nuevos clientes.	Corto plazo	Marketing
Fortalecer el posicionamiento.	Definir y comunicar la propuesta de valor enfocada en fisioterapia especializada.	Nivel de reconocimiento del servicio.	Mediano plazo	Dirección / Marketing
Incrementar el grado de satisfacción general de los clientes.	Implementar encuestas periódicas de satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción del cliente.	Mediano plazo	Administración

3.3.6.3 Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 7. Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Procesos Internos

Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Procesos Internos

Objetivo estratégico	Acción estratégica	KPI asociado	Plazo	Responsable
Optimizar el uso de recursos operativos	Evaluar y reorganizar el uso de los recursos humanos y materiales.	Índice de eficiencia en el uso de recursos	Corto plazo	Administración
Estandarizar procesos clave de atención y de la gestión.	Identificar, registrar y formalizar los procesos internos prioritarios.	Porcentaje de procesos estandarizados	Mediano plazo	Dirección
Mejorar el control y seguimiento de los resultados operativos	Implementar revisiones periódicas periódicas para el seguimiento y cumplimiento de los procesos establecidos.	Cumplimiento de procesos establecidos	Permanente	Dirección

3.3.6.4 Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 8. Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Plan de Acción Estratégico-Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico	Acción estratégica	KPI asociado	Plazo	Responsable
Fortalecer las competencias administrativas del talento humano.	Capacitar al personal clave en gestión administrativa para fortalecer la organización interna.	Cumplimiento de actividades administrativas	Mediano plazo	Dirección
Promover la estandarización del trabajo y la incorporación de buenas prácticas.	Socializar y capacitar al equipo de trabajo sobre los procedimientos establecidos.	Nivel de adopción de procedimientos internos	Mediano plazo	Dirección
Alinear al personal con los objetivos estratégicos de la organización.	Comunicar periódicamente los objetivos estratégicos y los resultados organizacionales.	Nivel de conocimiento de los objetivos estratégicos	Permanente	Dirección

3.3.7 Ciclo de Deming al Plan Estratégico

La implementación del plan estratégico requiere de un sistema de monitoreo y control que permita evaluar periódicamente el cumplimiento de los objetivos planteados, detectar desviaciones y realizar acciones correctivas pertinentes. En este contexto, se implementa el ciclo de mejora continua de Deming (Plan–Do–Check–Act), como una herramienta que facilita la retroalimentación constante sobre el desempeño de la organización y garantiza la sostenibilidad y mejora continua de los resultados estratégicos (Walton, 2004).

3.3.7.1 Fase Plan (Planificar*)*

Durante esta fase se organizan los elementos estratégicos que orientan la gestión de la organización, los cuales se han desarrollado en los capítulos previos del presente trabajo.

Incluye:

- Definición de la visión y misión institucional
- Resultados del diagnóstico organizacional
- Formulación de objetivos estratégicos
- Diseño del mapa estratégico
- Construcción del Cuadro de Mando Integral (BSC)
- Definición de indicadores clave de desempeño (KPI) y metas

3.3.7.2 Fase Do (Hacer / Ejecutar)

En esta etapa se ejecuta la implementación de las estrategias establecidas, a través del Plan de Acción Estratégico. Es decir, contempla la puesta en marcha del plan de acción estratégico, garantizando que las actividades se desarrollen conforme a lo planificado y que estén alineadas con los objetivos estratégicos establecidos.

Incluye:

- Ejecución de las acciones estratégicas definidas por cada perspectiva.
- Asignación de responsables.
- Desarrollo de actividades según los plazos estipulados.
- Uso de los recursos humanos, técnicos y financieros planificados.

3.3.7.3 Fase Check (Verificar)

Esta fase hace referencia al **seguimiento y evaluación del desempeño**, apoyado en los KPI establecidos en el Balanced Scorecard. El control del desempeño se realiza mediante la medición sistemática de los indicadores clave de desempeño, lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y detectar a tiempo desviaciones que requieran atención gerencial.

Incluye:

- Medición regular de los indicadores
- Comparación de resultados reales con las metas establecidas
- Identificación de desviaciones, tanto positivas como negativas
- Análisis de las causas de los resultados obtenidos

3.3.7.4 Fase Act (Actuar / Ajustar)

En esta fase se implementan acciones correctivas y de mejora continua, basadas en los resultados obtenidos durante la fase de verificación. La fase de actuación permite la mejora continua del proceso estratégico, cerrando el ciclo de gestión estratégica. Esto se logra al realizar ajustes al plan de acción y fortaleciendo las estrategias implementadas, con el fin de optimizar el rendimiento organizacional y asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Incluye:

- Ajustes al plan de acción
- Reasignación de recursos si es necesario
- Revisión de objetivos o indicadores
- Proporcionar retroalimentación sobre la gestión estratégica

3.3.8 Cronograma de Implementación del Plan Estratégico

El cronograma de implementación permite observar de manera clara la ejecución del plan estratégico durante el periodo establecido. Esto ayuda a coordinar las estrategias, asignar responsabilidades y supervisar los progresos. Para el presente trabajo, el cronograma se estructura considerando un periodo de 24 meses, en relación con los objetivos planteados de reducción de pérdidas financieras e incremento progresivo de los ingresos.

El cronograma fue creado basándose en la importancia estratégica de cada acción, su efecto en las métricas clave de rendimiento y la capacidad operativa de la organización. Las acciones se distribuyen en corto, mediano y largo plazo, lo que posibilita una ejecución progresiva y controlada del plan estratégico.

Tabla 9. Cronograma de Implementación del Plan estratégico Año 1

Cronograma de Implementación del Plan Estratégico (24 meses)

Año	Trimestre	Periodo	Actividades principales	Resultados esperados
Año 1	T1	Meses 1–3	• Socialización de visión, misión y objetivos estratégicos • Validación del diagnóstico organizacional • Diseño del mapa estratégico• Construcción del Balanced Scorecard • Definición de KPIs y metas generales • Diseño del plan de acción	Estructura estratégica formalizada y alineada con los objetivos institucionales
Año 1	T2	Meses 4–6	• Estandarización de procesos administrativos • Definición de roles y responsabilidades • Diseño de protocolos de uso eficiente de recursos • Capacitación en gestión administrativa • Inicio de estrategias de captación de clientes	Procesos organizacionales definidos y personal alineado a la estrategia
Año 1	T3	Meses 7–9	• Implementación del plan de acción • Puesta en marcha del Cuadro de Mando Integral • Medición inicial de KPIs • Ajustes en uso de recursos • Ejecución de acciones comerciales	Mejora progresiva en eficiencia operativa y generación de ingresos
Año 1	T4	Meses 10–12	• Evaluación del primer año• Análisis de resultados vs metas • Ajuste del plan estratégico • Refuerzo de estrategias financieras y comerciales	Estrategia optimizada para el segundo año de ejecución

Tabla 10. Cronograma de Implementación del Plan estratégico Año 2

Cronograma de Implementación del Plan Estratégico (24 meses)

Año	Trimestre	Periodo	Actividades principales	Resultados esperados
Año 2	T5	Meses 13–15	• Optimización de procesos internos • Mejora del control de recursos • Ajuste y refinamiento de KPIs • Fortalecimiento de acciones de fidelización	Mayor eficiencia operativa y mejora sostenida de márgenes
Año 2	T6	Meses 16–18	• Consolidación del modelo estratégico • Seguimiento continuo del BSC • Evaluación del impacto financiero • Ajustes finales a procesos críticos	Modelo de gestión estratégica estable y orientado a resultados
Año 2	T7	Meses 19–21	• Evaluación integral del cumplimiento de objetivos • Medición del crecimiento de ingresos • Análisis de reducción de pérdidas financieras • Identificación de lecciones aprendidas	Evidencia del impacto estratégico y financiero del plan
Año 2	T8	Meses 22–24	• Evaluación final del plan estratégico • Documentación de resultados • Integración del ciclo de mejora continua (Deming) • Presentación de resultados a la dirección	Base sólida para un nuevo ciclo estratégico con enfoque de mejora continua

3.3.9 Presupuesto

Los costos estimados del plan estratégico se concentran en áreas clave como el fortalecimiento del talento humano, la optimización de procesos internos, la captación de clientes y el seguimiento estratégico. Estas inversiones están orientadas a minimizar pérdidas y mejorar los ingresos en un horizonte de 24 meses.

El presupuesto ha sido diseñado bajo criterios de eficiencia y optimización de recursos, priorizando acciones de alto impacto con baja inversión, lo cual resulta coherente con la capacidad operativa y financiera de HOPEcuador.

Asimismo, el presupuesto es flexible y puede ajustarse de manera progresiva según la disponibilidad de recursos y las decisiones de la dirección, sin comprometer el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Finalmente, existe una alineación directa entre la asignación de recursos y las perspectivas del Balanced Scorecard, lo que permite integrar la planificación, ejecución y control del desempeño organizacional.

Tabla 11. Presupuesto referencial para la implementación del plan estratégico

Área estratégica	Actividad	Tipo de costo	Horizonte	Rango estimado (USD)
Talento humano	Capacitación en gestión administrativa y estandarización de procesos/procedimientos	Inversión	Puntual	100 – 150
	Talleres internos de mejora continua- alineación estratégica	Inversión	Puntual	70 – 120
Procesos internos	Creación y documentación de procesos tanto operativos como administrativos	Costo operativo	Puntual	85 – 155
	Implementación de herramientas básicas de control y monitoreo	Costo operativo	Progresivo	60 – 100
Clientes / Marketing	Campañas digitales de atracción (publicidad segmentada)	Inversión	Mensual	60 – 140
	Elaboración de material comunicativo estratégico	Inversión	Puntual	50 – 100
Gestión y control	Seguimiento del Cuadro de Mando Integral (BSC)	Costo operativo	Trimestral	50 – 90
	Evaluaciones periódicas del rendimiento estratégico	Costo operativo	Trimestral	60 – 90
Total estimado del proyecto (24 meses)		USD 535 – 945		

Los costos estimados se concentran en talento humano, optimización de procesos internos, captación de clientes y seguimiento estratégico, áreas claves para minimizar pérdidas y aumentar ingresos en un plazo de 24 meses. El diseño del presupuesto se basó en principios de eficiencia y optimización, dando prioridad a acciones que generen un gran impacto a bajo costo, lo que permite adaptarlo a la disponibilidad de recursos financieros sin poner en riesgo la viabilidad del plan. Las cantidades pueden ajustarse o implementarse progresivamente según las decisiones de la dirección, manteniendo alineación con las metas estratégicas. Además, el presupuesto se conecta con el Balanced Scorecard, relacionando cada asignación con las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, garantizando una integración entre la planificación, la ejecución y el control del rendimiento.

Capitulo IV
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

A partir del análisis estratégico que se ha llevado a cabo y de la implementación de herramientas de gestión como el mapa estratégico, el Cuadro de Mando Integral (BSC) y los indicadores clave de desempeño, se presentan las conclusiones del presente trabajo de grado. Estas conclusiones resumen los hallazgos más importantes, así como los aportes del plan estratégico brindados al fortalecimiento de la gestión organizacional de HOPEcuador Fisioterapia y a la mejora el rendimiento financiero y operativo de la institución.

1. Se evidenció que HOPEcuador Fisioterapia enfrenta problemas financieros y operativos que amenazan su continuidad y capacidad de competir, lo que justifica la implementación de un modelo formal de gestión estratégica que esté enfocado en resultados medibles y sostenibles.
2. Al definir objetivos estratégicos que se alineen con la misión y visión de la institución, consolidó la coherencia entre las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esto refuerza la dirección estratégica de la organización.
3. La implementación del Cuadro de Mando Integral permitió estructurar un sistema completo de control estratégico que ayuda a convertir la estrategia en objetivos operativos, metas claras y cuantificables, y criterios para medir el rendimiento.
4. La incorporación de indicadores KPI con metas concretas mejora la capacidad de evaluar de manera objetiva el rendimiento organizacional, lo que permite identificar desviaciones a tiempo y tomar acciones correctivas basadas en información.
5. El desarrollo de un plan de acción que incluye responsables, actividades y plazos establecidos facilita la ejecución estratégica y reduce la improvisación en la gestión operativa.
6. La integración del ciclo de mejora continua (PDCA- PHVA) establece un enfoque dinámico de ajuste estratégico, facilitando a la organización a adaptarse a cambios tanto internos como en el entorno competitivo.
7. El cronograma de implementación proporciona una secuencia temporal lógica y

realizable para llevar a cabo el plan estratégico, favoreciendo la sostenibilidad financiera y el fortalecimiento institucional a mediano y largo plazo.

4.2 RECOMENDACIONES

Basándose en las conclusiones alcanzadas y teniendo en cuenta los resultados esperados del plan estratégico propuesto, se presentan a continuación varias recomendaciones dirigidas a optimizar la implementación, el monitoreo y la sostenibilidad de la estrategia. Estas recomendaciones tienen como objetivo apoyar la toma de decisiones gerenciales y fomentar una gestión basada en la mejora continua y en el uso eficiente de los recursos.

1. Se sugiere incorporar oficialmente el Cuadro de Mando Integral (BSC) como una herramienta permanente de gestión estratégica, integrándolo en los procesos de planificación, monitoreo y evaluación del rendimiento de la organización.
2. Es importante realizar revisiones formales de manera trimestral de los indicadores KPI, para garantizar que los objetivos estratégicos sean seguidos de manera sistemática y facilitar la toma de decisiones basada en datos.
3. Es necesario fortalecer la capacitación del personal en gestión administrativa y control de indicadores, garantizando que la gerencia interprete y utilice la información correctamente.
4. Se debe seguir aplicando el ciclo de mejora continua dentro del modelo de gestión, fomentando una cultura organizacional que se enfoque en la mejora constante y la eficiencia operativa.
5. Se debe evaluar y actualizar el plan estratégico al finalizar el periodo de implementación previsto, teniendo en cuenta los resultados obtenidos y las condiciones del entorno económico y competitivo.
6. Es fundamental diseñar e implementar una estrategia para optimizar costos y revisar el modelo de precios, alineándola con el enfoque premium de la organización, para reforzar la rentabilidad y la sostenibilidad financiera.

REFERENCIAS

Achim, M. (2017). *Diagnosis of business*. LAP LAMBERT Academic Publishing.

American Physical Therapy Association. (2001). *Guide to physical therapist practice*. Physical Therapy, 81(1), 9–746.

Bispo, J. P. (2021). La fisioterapia en los sistemas de salud: Marco teórico y fundamentos para una práctica integral. *Salud Colectiva, 17*, e3709. https://doi.org/10.18294/sc.2021.3709

Coronel, I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PyME con cuadro de mando integral*.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson.

ESIC Business & Marketing School. (2023). Plan de acción de una empresa: Para qué sirve y tipos de planes. https://www.esic.edu/rethink/business/plan-de-accion-de-una-empresa-para-que-sirve-tipos-c

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad* (9.ª ed.). Cengage Learning.

Heizer, J., & Render, B. (2019). *Dirección de la producción y de operaciones*. Pearson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Jaraiseh, M. (2021). *Planificación estratégica de Hospital Especializado de los Andes 2021–2025* [Tesis de grado, Universidad de las Américas].

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.

Larrarte, P. (2018). *Fundamentos de administración*. AREANDINA.

Lemus, J., Aragües, V., & Lucioni, M. (2009). *Administración hospitalaria y de organizaciones de atención de la salud* (1.ª ed.). Corpus Editorial y Distribuidora.

Ludeña, E. (2015). *Plan estratégico integral para mejorar los servicios de salud de la Unidad de Atención Ambulatoria IESS Celica* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja].

Malhotra, N. K. (2016). *Investigación de mercados: Conceptos esenciales* (6.ª ed.). Pearson.

Pedrero, A., De la Cruz, A., & Garnica, A. (2022). Decisiones gerenciales bajo el principio de Pareto. *Ciencia Administrativa*. https://www.uv.mx/iiesca/files/2022/10/02CA2022-1.pdf

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 1–18.

Reyes Moreno, C. M. (2019). *El balanced scorecard como instrumento de calidad frente a la planeación estratégica en instituciones de salud* [Tesis de grado, Universidad EAN].

World Confederation for Physical Therapy. (2019). *Descripción de la fisioterapia*.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de Análisis Situacional Inicial

	ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL
MERCADO	
1.	**¿Qué mercado atendemos y quiénes son nuestros clientes?**
2.	**¿Quiénes son nuestros proveedores?**
3.	**¿Quiénes son nuestros competidores?**
4.	**¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros servicios?**
5.	**¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?**
PERSONAL	
6.	**¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?**
7.	**¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?**
8.	**¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?**
9.	**¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?**
10.	**¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?**
SERVICIOS	
11.	**¿Cuáles son nuestros servicios preferidos por nuestros clientes?**
12.	**¿Cuál es la proporción de nuevos servicios en nuestra cartera de servicios?**
13.	**¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros servicios?**
14.	**¿Qué valor agregamos a nuestros servicios?**
15.	**¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros servicios?**
PRECIOS O RETRIBUCIONES	
16.	**¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de retribuciones?**
17.	**¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?**
18.	**¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?**
19	**¿Qué relación tienen nuestros precios de retribuciones con la calidad de nuestros servicios?**
20.	**¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios?**
INSTALACIONES Y RECURSOS	
21.	**¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?**
22.	**¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?**

23.	**¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?**
24.	**¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?**
25.	**¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?**
ECONOMÍA Y FINANZAS O RENDIMIENTO	
26.	**¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?**
27.	**¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?**
28.	**¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**
29.	**¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?**
30.	**¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?**
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	
31.	**¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**
32.	**¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**
33.	**¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?**
34.	**¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?**
35.	**¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?**
TOMA DE DECISIONES	
36.	**¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?**
37.	**¿Quiénes toman las decisiones claves para nuestra organización?**
38.	**¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?**
39.	**¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?**
40.	**¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?**
CONTINGENCIAS	
41.	**¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?**
42.	**¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?**
43.	**¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros servicios?**
44.	**¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?**
45.	**¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?**

Fuente: Coronel, 2018

Anexo 2. Encuesta de Satisfacción Pacientes Activos

Encuesta de Satisfacción para Pacientes ACTIVOS

Tu opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar la calidad del servicio que ofrecemos. Todas las respuestas serán confidenciales y utilizadas únicamente para mejorar nuestro servicio.
Gracias por tomarte el tiempo de completar esta encuesta.

1. **¿Cuál es tu rango de edad?**

Mark only one oval.

- Menos de 18 años
- 18 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 50 años
- Más de 50 años

2. **¿Cuánto tiempo llevas asistiendo a HOPEcuador Fisioterapia?**

Mark only one oval.

- Primera vez
- Menos de 1 mes
- 1 - 3 meses
- 3 - 6 meses
- Más de 6 meses

3. **¿Cuál es el motivo principal de tu tratamiento en HOPEcuador?**
Mark only one oval.

- Lesión deportiva
- Dolor crónico
- Recuperación postoperatoria
- Problemas ortopédicos (pie plano, fascitis plantar, etc.)
- Estrés
- Embarazo
- Other: _____

Calidad del Servicio
En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho".

4. **¿Cómo calificarías la calidad general del servicio recibido en HOPEcuador?**
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

5. **¿Cómo calificarías la profesionalidad de los fisioterapeutas en tu tratamiento?**
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

6. **¿Sientes que el personal de HOPEcuador te brinda la atención necesaria para resolver tus inquietudes?**
Mark only one oval.

- Si
- No
- Other: _____

7. **¿El fisioterapeuta te explicó adecuadamente tu diagnóstico y plan de tratamiento?**
Mark only one oval.

- Si
- No
- Other: _____

Resultados del Tratamiento

8. **¿Has notado mejoras en tu condición desde que iniciaste el tratamiento en HOPEcuador?**
Mark only one oval.

- Sí, mejoría significativa
- Sí, leve mejoría
- No, ningún cambio
- No, ha empeorado

9. **En una escala del 1 al 5, ¿cómo evaluarías la efectividad de tu tratamiento?**
Mark only one oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

Muy insatisfecho _____ Muy Satisfecho

10. **¿Consideras que el tiempo asignado para tus sesiones es adecuado?**
Mark only one oval.

- Si
- No

11. **¿Cómo evaluarías la calidad y el estado de los equipos y materiales utilizados durante tu tratamiento?**

Mark only one oval.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

12. **¿Las instalaciones de HOPEcuador son cómodas y adecuadas para tu tratamiento?**

Mark only one oval.

- Si
- No
- Other: _____

13. **¿Cómo calificarías la limpieza y el mantenimiento de las instalaciones?**

Mark only one oval.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

Atención Administrativa y Recepción

14. **¿El proceso de agendamiento de citas es ágil y satisfactorio?**

Mark only one oval.

- Si
- No
- Other: _____

15. **¿Cómo calificarías la atención recibida en la recepción de HOPEcuador?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Pésimo	◯	◯	◯	◯	◯	Excelente

16. **¿El proceso de pago y cierre de caja es claro y transparente?**

Mark only one oval.

- ◯ Si
- ◯ No
- ◯ Other: _____

Satisfacción General

17. **Satisfacción general donde 1 es pésimo, 3 es bueno y 5 excelente.**

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
◯	◯	◯	◯	◯

Anexo 3. Encuesta de Satisfacción Pacientes Antiguos

Encuesta de Satisfacción para Pacientes Antiguos

Agradecemos que te tomes el tiempo para responder esta encuesta. Tus respuestas son completamente confidenciales y nos ayudarán a mejorar nuestros servicios y atención. ¡Tu opinión es muy importante para nosotros!

1. **¿Cuánto tiempo ha pasado desde que finalizó tu tratamiento en HOPEcuador Fisioterapia?**

Mark only one oval.

- ◯ Menos de 6 meses
- ◯ Entre 6 meses y 1 año
- ◯ Más de 1 año

2. **¿Qué tipo de tratamiento recibiste en HOPEcuador?** (Selecciona todas las opciones que correspondan):

Check all that apply.

- ☐ Fisioterapia traumatológica
- ☐ Onda de choque
- ☐ Plantillas ortopédicas personalizadas
- ☐ Masaje antiestrés
- ☐ Other: _____

3. **¿Cómo encontraste HOPEcuador Fisioterapia?**

Mark only one oval.

- ◯ Recomendación de amigos o familiares
- ◯ Redes sociales
- ◯ Página web
- ◯ Búsqueda en Google
- ◯ De paso por la calle
- ◯ Other: _____

Evaluación de la Experiencia General

4. **En general, ¿cómo valorarías tu experiencia en HOPEcuador Fisioterapia?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Mala	◯	◯	◯	◯	◯	Excelente

5. **¿Cómo valorarías la calidad del tratamiento que recibiste?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Baja	◯	◯	◯	◯	◯	Muy alta

6. **¿El tratamiento en HOPEcuador cumplió con tus expectativas y te ayudó a mejorar tu condición?**

Mark only one oval.

- ◯ Sí, completamente
- ◯ Parcialmente
- ◯ No, no cumplió con mis expectativas

7. **¿Sentiste que el personal de HOPEcuador fue atento y profesional durante tu tratamiento?**

Mark only one oval.

- ◯ Sí, siempre
- ◯ A veces
- ◯ No, en absoluto

Propuesta de Valor y Fidelidad

8. **¿Qué aspecto te hizo elegir HOPEcuador frente a otros centros de fisioterapia?** (Selecciona todas las opciones que apliquen):

Check all that apply.

- [ ] Calidad del equipo tecnológico
- [ ] Profesionalismo del personal
- [ ] Recomendaciones de conocidos
- [ ] Precio de los servicios
- [ ] Promociones o descuentos
- [ ] Ubicación conveniente
- [ ] Other: _____

9. **¿Qué valoras más de tu experiencia en HOPEcuador?** (Selecciona una o más respuestas):

Check all that apply.

- [ ] El trato del personal
- [ ] La efectividad del tratamiento
- [ ] La calidad de los equipos
- [ ] El ambiente agradable de la clínica
- [ ] Las promociones/precios accesibles
- [ ] Other: _____

10. **¿Recomendarías HOPEcuador a otras personas?**

Mark only one oval.

- ◯ Sí, sin duda
- ◯ Tal vez
- ◯ No

Áreas de Mejora

11. **¿Hay algo que no te gustó durante tu tratamiento en HOPEcuador?** (Selecciona todas las opciones que apliquen):

Check all that apply.

- [ ] Tiempo de espera para citas
- [ ] Calidad de la atención del personal
- [ ] Disponibilidad de equipos o recursos
- [ ] Precios altos
- [ ] Falta de comunicación o seguimiento
- [ ] Other: _____

12. **¿Crees que hay algo que HOPEcuador podría mejorar en sus servicios?**

13. **Si hubiera una cosa que cambiarías en tu experiencia en HOPEcuador, ¿cuál sería?**

Opiniones y Sugerencias

14. **¿Consideras que los precios de los tratamientos están alineados con la calidad de los servicios que recibiste?**

Mark only one oval.

- ◯ Sí, los precios son justos
- ◯ No, me parecen altos para la calidad
- ◯ No, creo que son bajos considerando la calidad

15. **¿Cómo valorarías la relación calidad-precio de los servicios recibidos?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Mala	◯	◯	◯	◯	◯	Excelente

16. **¿Te gustaría ver algún servicio adicional o mejora que HOPEcuador pueda ofrecer en el futuro?**

17. **¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia para HOPEcuador?**

Anexo 4. Encuesta de Satisfacción es prestadores de servicio

Encuesta de Satisfacción para Fisioterapeutas Antiguos

Gracias por tomarte el tiempo para completar esta encuesta. Tu opinión es muy importante para nosotros y nos ayudará a mejorar las condiciones de trabajo y la calidad del servicio en HOPEcuador Fisioterapia. Todas tus respuestas serán confidenciales.

1. **¿Cuánto tiempo trabajaste con HOPEcuador Fisioterapia bajo prestación de servicios?**

Mark only one oval.

- ◯ Menos de 6 meses
- ◯ Entre 6 meses y 1 año
- ◯ Más de 1 año

2. **¿Cómo conociste la oportunidad de trabajar con HOPEcuador Fisioterapia?**

Mark only one oval.

- ◯ Recomendación de colegas
- ◯ Redes sociales
- ◯ Página web
- ◯ Búsqueda en internet
- ◯ Other: _____

Experiencia Laboral y Entorno de Trabajo

3. **En general, ¿cómo calificarías tu experiencia trabajando en HOPEcuador Fisioterapia?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Mala	◯	◯	◯	◯	◯	Excelente

4. **¿Cómo calificarías el ambiente de trabajo en el centro?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Negativo	◯	◯	◯	◯	◯	Muy positivo

5. **¿Sentiste que se te proporcionaron los recursos y herramientas necesarias para realizar tu trabajo de manera efectiva?**

Mark only one oval.

- ◯ Sí, siempre
- ◯ A veces
- ◯ No, Faltaban recursos importantes

6. **¿Cómo valorarías la comunicación entre el equipo de trabajo (otros fisioterapeutas, coordinación, recepción)?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Deficiente	◯	◯	◯	◯	◯	Excelente

7. **¿Recibiste el apoyo necesario de la administración para resolver problemas o necesidades que surgieron en el trabajo?**

Mark only one oval.

- ◯ Sí, siempre
- ◯ Alguna Veces
- ◯ No, nunca

Propuesta de Valor y Fidelidad

8. **¿Qué aspectos te motivaron a trabajar en HOPEcuador Fisioterapia?** (Selecciona todas las que apliquen):

Check all that apply.

- [ ] Oportunidad de crecimiento profesional
- [ ] Flexibilidad de horarios
- [ ] Reputación del centro
- [ ] Calidad del equipo e instalaciones
- [ ] Relación laboral y ambiente
- [ ] Other: _____

9. **¿Qué consideras que fue lo mejor de tu experiencia trabajando con HOPEcuador Fisioterapia?** (Selecciona una o más opciones):

Check all that apply.

- [ ] Trato del personal administrativo
- [ ] Oportunidades de aprendizaje y desarrollo
- [ ] Condiciones laborales
- [ ] Calidad de los equipos y recursos
- [ ] Cultura de trabajo
- [ ] Other: _____

10. **¿Consideras que las condiciones de trabajo (horarios, recursos, pagos,) eran justas y acordes a tus expectativas?**

Mark only one oval.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) Parcialmente

11. **¿Recomendarías HOPEcuador Fisioterapia a otros colegas fisioterapeutas para trabajar?**

Mark only one oval.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) Tal vez

Áreas de Mejora

12. **¿Hay algo que no te gustó de tu experiencia trabajando con HOPEcuador?** (Selecciona todas las opciones que apliquen):

Check all that apply.

- [ ] Horarios poco flexibles
- [ ] Retrasos o problemas con los pagos
- [ ] Falta de recursos o equipos
- [ ] Falta de comunicación o apoyo
- [ ] Other: _____

13. **¿Qué aspectos crees que HOPEcuador podría mejorar en las condiciones de trabajo para los fisioterapeutas?**

14. **Si hubiera algo que cambiarías en tu experiencia laboral en HOPEcuador, ¿cuál sería?**

Opiniones y Sugerencias

15. **¿Consideras que el pago por tus servicios estaba alineado con el trabajo que realizabas?**

Mark only one oval.

- ( ) Sí, era adecuado
- ( ) No, el pago era bajo en relación con el trabajo
- ( ) No, el pago era alto en relación con el trabajo

16. **¿Qué cambios recomendarías implementar para mejorar la experiencia de los fisioterapeutas que trabajen en HOPEcuador en el futuro?**

17. **¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia para HOPEcuador?**

Anexo 5. Encuesta de Satisfacción Personal

Encuesta de Satisfacción Personal

Por favor, responde a las preguntas con la mayor honestidad posible. Esta encuesta es completamente confidencial y los resultados se utilizarán para mejorar el funcionamiento de HOPEcuador Fisioterapia y el bienestar de todo el equipo.

1. **¿En qué área trabajas?**

Mark only one oval.

- ( ) Fisioterapeuta
- ( ) Recepción / Administración
- ( ) Limpieza
- ( ) Marketing

2. **¿Conoces la Misión, Visión y Valores del Centro?**

Mark only one oval.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) Nunca me lo hicieron saber

3. **¿Cuánto tiempo llevas trabajando en HOPEcuador?**

Mark only one oval.

- ( ) Menos de 6 meses
- ( ) 6 meses a 1 año
- ( ) 1 a 3 años
- ( ) Más de 3 años

4. **¿Cuál es tu nivel de satisfacción general trabajando en HOPEcuador?**

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy insatisfecho	( )	( )	( )	( )	( )	Muy satisfecho

Ambiente Laboral

5. **¿Cómo describirías el ambiente laboral en HOPEcuador?**
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muy	( )	( )	( )	( )	( )	Excelente

6. **¿Sientes que tienes el apoyo adecuado para realizar tu trabajo de manera eficiente?**

Mark only one oval.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) A veces

7. **¿Te sientes valorado/a por tu trabajo en HOPEcuador?**

Mark only one oval.

- ( ) No
- ( ) Sí
- ( ) A veces

Recursos y Herramientas

8. **¿Consideras que las herramientas y recursos con los que trabajas son adecuados para cumplir con tus responsabilidades?**
Mark only one oval.

- ( ) Sí, totalmente
- ( ) No, son inadecuados
- ( ) Son Suficientes, pero podrían mejorar

9. **¿Tienes acceso a la capacitación necesaria para desarrollar tus habilidades profesionales?**

Mark only one oval.

- ( ) Sí
- ( ) No
- ( ) Me gustaría recibir más capacitación

10. **En términos de infraestructura y equipos (máquinas, tecnología, materiales), ¿cómo valorarías los recursos de la empresa?**
Mark only one oval.

- Muy buenos
- Buenos
- Regulares
- Deficientes

Liderazgo y Gestión

11. **¿Cómo evaluarías el liderazgo de los coordinadores o directivos?**
Mark only one oval.

1 2 3 4 5
Muy ○ ○ ○ ○ ○ Excelente

12. **¿Recibes retroalimentación regular sobre tu desempeño?**
Mark only one oval.

- Sí, frecuentemente
- No, casi nunca
- A veces

13. **¿Consideras que las decisiones tomadas por la gerencia benefician el desarrollo de la empresa?**
Mark only one oval.

- Sí
- No
- No estoy seguro

Carga de Trabajo y Bienestar

14. **¿Cómo calificarías tu carga de trabajo?**
Mark only one oval.

1 2 3 4 5
Baja ○ ○ ○ ○ ○ Muy alta

15. **¿Consideras que existe un buen equilibrio entre tu vida laboral y personal?**
Mark only one oval.

- Sí, totalmente
- No, siento que afecta mi vida personal
- A veces

Preguntas Específicas por Área

Responde sólo al área que perteneces

16. **Fisioterapeutas:**
¿Tienes acceso a los equipos necesarios (como la máquina de Onda de Choque y otros dispositivos) para tratar adecuadamente a los pacientes?
Mark only one oval.

- Sí, Siempre
- A veces
- No, hace falta más equipamiento

17. **Fisioterapeutas:**
¿Cómo valoras el tiempo asignado por sesión para tratar a cada paciente?
Mark only one oval.

- Adecuado
- Insuficiente
- Excesivo

18. **Fisioterapeutas:**
¿Sientes que las evaluaciones previas y los tratamientos ofrecidos son adecuados para mejorar la salud de los pacientes?
Mark only one oval.

- No
- Sí
- Other: _____

19. **Recepción / Administración:**
¿Consideras que la organización de citas y la gestión administrativa es eficiente?
Mark only one oval.

- Sí
- No

20. **Recepción / Administración:**
¿Cómo evaluarías la claridad de los procesos financieros (cierres de caja, facturación, cobros)?
Mark only one oval.

1 2 3 4 5
Poco Claros ○ ○ ○ ○ ○ Muy claros

21. **Recepción / Administración:**
¿Sientes que tienes el apoyo necesario para manejar la carga administrativa diaria?
Mark only one oval.

- Sí
- No, me hace falta más apoyo

22. **Marketing:**
¿Te sientes involucrado/a en la estrategia de marketing de HOPEcuador a pesar de no tener un pago regular?
Mark only one oval.

- Sí
- No
- A veces

23. **Marketing:**
¿Consideras que los esfuerzos de marketing actuales están alineados con los valores y la misión de la empresa?
Mark only one oval.

- Sí
- No

24. **Marketing:**
¿Qué herramientas adicionales crees que podrían mejorar los resultados de marketing?

25. **Limpieza:**
¿Sientes que tienes los insumos necesarios para mantener las instalaciones en condiciones óptimas?
Mark only one oval.

- Sí
- No

26. **¿Cómo valorarías las condiciones de trabajo en términos de seguridad e higiene?**
Mark only one oval.

1 2 3 4 5
Deficiente ○ ○ ○ ○ ○ Muy buena

Sugerencias y Comentarios

27. **¿Tienes alguna sugerencia que creas importante para mejorar el ambiente de trabajo y la eficiencia en HOPEcuador?**

Anexo 6. Encuesta de Estudio de Mercado -Fisioterapia

Fisioterapia Estudio de Mercado

Gracias por tomarte el tiempo de participar en esta encuesta. Tus respuestas serán confidenciales.

1. **Edad**
Mark only one oval.

- Menos de 18 años
- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-45 años
- 46-60 años
- Más de 60 años

2. **¿En qué sector de Quito vives?**
Mark only one oval.

- Norte
- Centro
- Sur
- Valles
- Other: _____

3. **Género**
Mark only one oval.

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

4. **¿Cuál es tu ocupación?**
Mark only one oval.

- Estudiante
- Empleado(a)
- Trabajador(a) independiente
- Jubilado(a)
- Other: _____

Servicios de Fisioterapia

5. **¿Has recibido servicios de fisioterapia en los últimos 12 meses?**
Mark only one oval.

- Si
- No

6. **Si tu respuesta fue "Sí", ¿dónde recibiste los servicios de fisioterapia?**
Mark only one oval.

- Consultorio privado
- Centro de fisioterapia especializado
- Hospital o clínica privada
- Unidad del IESS
- Entidades del Ministerio de Salud Pública

7. **¿Cuáles fueron las razones principales por las que buscaste fisioterapia?**
(Selecciona todas las que apliquen)
Check all that apply.

- Dolor crónico
- Lesión deportiva
- Rehabilitación postoperatoria
- Estrés o problemas de movilidad
- Prevención de lesiones
- Embarazo

8. **¿Conoces el centro de fisioterapia HOPEcuador ubicado en la Av. Diego Vásquez de Cepeda?**
Mark only one oval.

- Si
- No

Preferencias Servicios de Fisioterapia

9. **¿Cuáles son los factores más importantes para ti al elegir un centro de fisioterapia?**
(Selecciona hasta 3)
Check all that apply.

- Ubicación
- Precio
- Profesionalismo del personal
- Instalaciones modernas
- Tecnología avanzada (equipos especializados como Onda de Choque Clínica)
- Resultados del tratamiento
- Recomendaciones de familiares/amigos
- Other: _____

10. **¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por 1 sesión personalizada de fisioterapia traumatológica de 1 hora?**
Mark only one oval.

- Menos de $10
- $10 - $15
- $16 - $25
- Más de $25

11. **En cuanto a la calidad del tratamiento, ¿Qué aspecto valoras más?**
Mark only one oval.

- Efectividad de las terapias
- Equipos y tecnología avanzada
- Atención personalizada
- Comodidad y ambiente de las instalaciones

Servicios de HOPEcuador

12. **¿Conoces el tratamiento de Onda de Choque Clínica para tratar lesiones y dolores?**
Mark only one oval.

- Si
- No

13. **Pagar por plantillas ortopédicas personalizadas que incluyen evaluación, toma de medidas y fabricación. El costo total es de $49. ¿Consideras este precio razonable?**
Mark only one oval.

- Si
- No

14. **¿Es importante para ti tener una evaluación previa para crear un plan de tratamiento personalizado?**
Mark only one oval.

- Muy importante
- Algo importante
- No importante

Competencia y Diferenciación

15. **¿Qué crees que hace a un centro de fisioterapia diferente de los demás?**

Check all that apply.

- ☐ Calidad de los profesionales
- ☐ Equipos y tecnología avanzada
- ☐ Variedad de servicios
- ☐ Relación precio/calidad
- ☐ Atención al cliente
- ☐ Atención personalizada

16. **¿Qué mejoras te gustaría ver en los centros de fisioterapia en el norte de Quito?**

Check all that apply.

- ☐ Mayor accesibilidad de precios
- ☐ Más promociones y ofertas
- ☐ Atención personalizada
- ☐ Mejora de instalaciones internamente
- ☐ Mejora de instalaciones externamente (Fachada)
- ☐ Innovación en tratamientos y tecnologías
- ☐ Other: _____

Comentarios Finales

17. **Si tienes algún comentario adicional o sugerencia para mejorar los servicios de fisioterapia en el norte de Quito, por favor compártelo con nosotros:**